



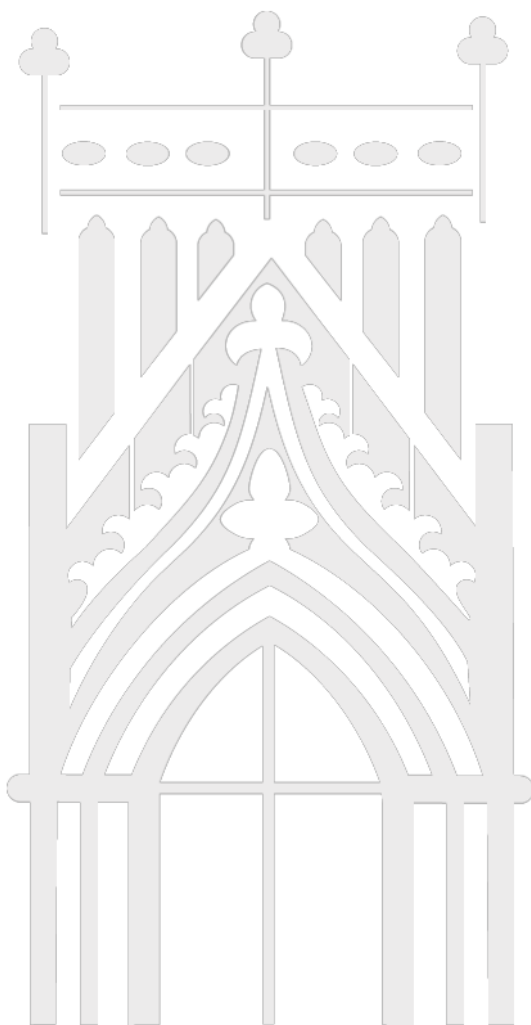
IPG **Politécnico**
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

Mestrado em Gestão Administração Pública

Motivação e o Desempenho dos
Recursos Humanos da Instituição
Unidade Local de Saúde Sousa Martins

Marlene Mungongo Martins

fevereiro | 2021



Escola Superior
de Tecnologia e Gestão



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE
DO HOSPITAL SOUSA MARTINS**

PROJETO APLICADO PARA A OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE EM GESTÃO

ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Marlene Mungongo Martins

fevereiro | 2021



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE
DO HOSPITAL SOUSA MARTINS**

PROJETO APLICADO PARA A OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE EM GESTÃO

ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Orientadora: Prof^ª. Doutora Ermelinda Conceição Raimundo Oliveira

Marlene Mungongo Martins

fevereiro | 2021

Agradecimentos

Agradeço a todos que sempre estiveram presentes ao longo destes anos. Quero agradecer em especial à minha família, por toda a paciência, apoio, amor e confiança, porque sem ela nada disto seria possível.

Agradeço à minha orientadora de tese, Professora Doutora Ermelinda Oliveira, pelo acompanhamento, disponibilidade e ajuda na elaboração do presente projeto. Agradeço também a todos os professores do Mestrado em Gestão e Administração Pública, por todo o conhecimento e apoio.

Agradeço também ao meu namorado e aos meus amigos, por fazerem parte da minha vida, e contribuírem para que esta seja inesquecível.

Por último, não posso deixar de agradecer à entidade que serviu de estudo para este projeto, Hospital Sousa Martins, um especial agradecimento a todos os elementos da Administração do hospital, aos Srs. enfermeiros Nélia Faria e David Coutinho, bem como a todos os enfermeiros que participaram no preenchimento dos questionários.

A todos, OBRIGADA!

Resumo

A constante procura na prestação de melhores serviços ao cidadão com qualidade e eficiência tem sido uma das preocupações a ser alcançada pelo Estado. Desta forma, o estudo das pessoas dentro das organizações públicas é importante, sendo necessário conhecer quais os fatores que movem cada um. Nos dias de hoje as organizações terão de pensar mais nas pessoas e sobretudo, na forma como criar estímulos que motivem os colaboradores para alcançarem tanto os objetivos da organização quanto os objetivos pessoais. É importante o estudo do tema “motivação e desempenho”, uma vez que a motivação é um “conjunto de processos que despertam, dirigem e mantêm o comportamento humano direcionado para a obtenção de determinado objetivo”.

Este projeto aplicado tem como objetivo principal «Compreender e Identificar a Motivação e o Desempenho dos Recursos Humanos da Instituição Unidade Local de Saúde Sousa Martins, localizada na cidade da Guarda».

Metodologicamente, esta investigação está dividida em duas partes e apresenta-se ao longo de cinco capítulos que aprofundam o tema em estudo. Assim, inicia-se com uma referência à administração pública. Posteriormente é abordada a temática da motivação e do desempenho, de seguida é apresentada a metodologia da investigação, depois é feita uma análise descritiva dos resultados obtidos no inquérito e, por último, apresentam-se as conclusões finais.

Com o objetivo de obter resposta às questões de investigação, foi realizado um inquérito por questionário a uma amostra de 127 enfermeiros da Unidade Local de Saúde Sousa Martins.

Por último, são expostas as conclusões resultantes da investigação e as limitações da mesma. Considera-se que esta investigação é um trabalho útil para os gestores públicos uma vez que neste estudo podemos identificar quais os fatores motivacionais que ajudam a colmatar algumas situações adversas, acreditando que funcionários satisfeitos desenvolvem com melhor qualidade as suas tarefas, e seguem os seus objetivos e os da entidade com maior eficácia e eficiência.

Palavras-Chave: Administração Pública, Desempenho, Motivação, SIADAP.

Abstract

The constant search for the provision of better services to the citizen with quality and efficiency has been one of the concerns to be achieved by the State. In this way, the study of people within public organizations is important, and it is necessary to know which factors move each one. Nowadays, organizations will have to think more about people and above all, about how to create stimuli that motivate employees to achieve both the organization's goals and personal goals. It is important to study the theme "motivation and performance" since motivation is a "set of processes that awaken, direct and maintain human behaviour aimed at achieving a certain objective".

This applied project has as main objective «Understand and Identify the Motivation and Performance of Human Resources of the Sousa Martins Local Health Unit Institution, located in the city of Guarda».

Methodologically, this investigation is divided into two parts and is presented over five chapters that deepen the topic under study. Thus, it begins with a reference to Public Administration. Subsequently, the theme of motivation and performance is approached, then the research methodology is presented, then a descriptive analysis of the results obtained in the survey is made and, finally, the conclusions are presented.

To obtain an answer to the research questions, a questionnaire survey was conducted with a sample of 127 nurses from the Sousa Martins Local Health Unit.

Finally, the conclusions resulting from the investigation and the limitations of the investigation are exposed. It is considered that this investigation is a useful work for public managers since in this study we can identify which motivational factors help to overcome some adverse situations, believing that satisfied employees develop their tasks with better quality, and follow their objectives and those of the entity with greater effectiveness and efficiency.

Key Words: Public administration, Performance, Motivation, SIADAP.

Abreviaturas/Siglas/Glossários

AP - Administração Pública

LTFP - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

LVCR - Regimes de Vínculos, Carreiras e Remunerações

NACH - Need for Achievement

NAFF - Need for Affiliation

NPOW - Need for Power

OE - Orçamento do Estado

PRACE - Programa de Reforma da Administração Central do Estado

QUAR - Quadro de avaliação e responsabilização

RADEF - Relatório Analítico de Desempenho Económico Financeiro

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SIMPLEX - Simplificação dos processos administrativos

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TAT - Thematic Apperception Test

TRU -Tabela Remuneratória Única

ULSG - Unidade Local de Saúde da Guarda

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Abreviaturas/Siglas/Glossários	iv
Índice de figuras	vii
Índice de gráficos.....	vii
Índice de tabelas	vii
Introdução	1
Parte I – Análise Teórica.....	3
Capítulo I – Gestão Pública.....	3
1.1 A Administração pública.....	3
1.2 Conceitos dos Serviços Públicos	6
1.3 Caracterização do Serviço Público	7
Capítulo II – Motivação e Desempenho.....	9
2.1 Teorias de Motivação	9
2.2 Avaliação de Desempenho	18
2.2.1 Características dos Indicadores de Desempenho.....	19
2.2.2 Sistemas de Avaliação do Desempenho das Organizações	20
2.2.3 Características dos Sistemas de Avaliação do Desempenho das Organizações.....	20
2.3 A Avaliação do Desempenho na Administração pública.....	21
2. 4 Implicações à Lei 66-B/2007	24
2.5 Impacto da Avaliação do Desempenho na Gestão das Carreiras.....	26
2.6 Avaliação de Desempenho em Hospitais	29
2.6.1 Ajustamento pelo risco – Razão de ser	30
Parte II – Análise Prática.....	35
Capítulo III – Metodologia da Investigação.....	35
3.1 Questões da Investigação	35
3.2 A Unidade Local de Saúde da Guarda	36
3.3 Universo e Amostra final.....	41
3.4 Instrumento de Análise.....	42

3.5 Métodos de Análise dos dados.....	43
Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados	44
4.1 – Caracterização da Amostra.....	44
4.2 Percepção da Comunicação	46
4.3 – Satisfação com a Remuneração.....	47
4.4 – Percepção do Relacionamento Interpessoal	48
4.5 – Percepção do Treinamento Profissional	49
4.6 – Avaliação do Desempenho Profissional.....	50
4.7 – Estabilidade no Emprego.....	52
4.8 – Condições de Trabalho	52
4.9– Fatores influenciadores do Desempenho profissional.....	53
4.10– A influência da situação profissional no Desempenho dos trabalhadores	55
4.11– A influência do tempo de serviço na motivação dos trabalhadores	56
4.12– Treinamento e Situação salarial <i>versus</i> o Desempenho dos trabalhadores	57
Capítulo V – Conclusões Finais	61
5.1. Resposta às Questões da Investigação	61
5.2 Limitações da Investigação	63
5.3 Considerações Finais.....	63
Anexos.....	69
Índice de Anexos	69

Índice de figuras

Figura 1- Modelo generalização do processo básico de motivação	10
--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1: Comunicação entre direção e funcionários	46
Gráfico 2: Como recebe as orientações para a realização do seu trabalho	47
Gráfico 3: Como avalia o seu desempenho	51
Gráfico 4: Qual a menção que lhe foi atribuída na última avaliação	51
Gráfico 5: Sente-se seguro em relação a estabilidade do seu emprego	52
Gráfico 6: As condições de trabalho exercem alguma influência no seu desempenho	53
Gráfico 7: A mudança da carga horária melhora o seu desempenho	53
Gráfico 8: Fatores determinantes a um bom desempenho profissional	54
Gráfico 9: Fatores que desmotivam a um bom desempenho	55

Índice de tabelas

Tabela 1: Síntese das principais teorias da motivação	10
Tabela 2 : Aplicação da teoria das necessidades de Maslow	12
Tabela 3: Avaliação do desempenho e acumulação de pontos (LVCR)	26
Tabela 4: Avaliação do desempenho e acumulação de pontos (LGTFP)	28
Tabela 5: Dimensões do risco	32
Tabela 6: Questões da Investigação	36
Tabela 7: N. de trabalhadores por Grupo Profissional	39
Tabela 8: Horas extraordinárias processadas em janeiro de 2019	40
Tabela 9: Caracterização dos inquiridos	45
Tabela 10: Comunicação	47
Tabela 11: Satisfação com a Remuneração	48
Tabela 12: Relacionamento Interpessoal	49
Tabela 13: Treinamento profissional	50
Tabela 14: Comunicação e avaliação de desempenho	52
Tabela 15: Correlação entre as variáveis situação profissional e desempenho	56
Tabela 16: Correlação entre tempo de trabalho na AP e a situação profissional	57

Tabela 17: Teste do qui-quadrado h_1	58
Tabela 18: Teste qui-quadrado - h_1	59
Tabela 19: Teste de Fisher- h_2	60
Tabela 20: Teste de Fisher - h_2	60

Introdução

A administração pública pode ser entendida num duplo sentido: sentido orgânico e sentido material. No sentido orgânico, a administração pública é o sistema de órgãos, serviços e agentes do estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas; no sentido material, a administração pública é a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes.

Nas três últimas décadas assistiu-se a uma crítica generalizada ao funcionamento e desempenho da administração pública argumentando-se que a administração é uma estrutura gigante, ineficiente, ineficaz, apresenta custos elevados, é muito burocratizada, não é responsável, está sobrecarregada de regras excessivas. Desde as empresas, os média, o público em geral, consultores e partidos políticos, todos pressionaram os governos para que estes reformem a administração pública. A partir de determinada altura questionou-se o rumo que esta estava a seguir, argumentando-se que ela foi construída com base em princípios errados precisando de ser reinventada e de renovar as suas instituições (Araújo, 2019). Foram várias as estratégias de reforma adotadas para mudar o funcionamento da administração pública, desde cortes orçamentais, venda de bens do Estado, privatização, contratação de serviços, introdução de medidas de desempenho, da gestão por resultados, e de técnicas de gestão do sector privado (Araújo, 2019).

O modelo gestor teve uma influência generalizada nos países ocidentais e muitas das iniciativas de reforma estão relacionadas com vários elementos da Nova Gestão Pública e da Reinvenção da Administração (Araújo, 2019). O modelo gestor introduziu maior interferência política na gestão dos serviços públicos, nomeadamente pelo recurso a nomeação política de gestores para ocupar cargos na administração Pública. Simultaneamente, com o aumento da autonomia dos gestores públicos, os políticos, para continuarem a exercer o seu controlo, passaram a nomear pessoas da sua confiança para os cargos de gestão. Uma das dificuldades deste modelo consiste na poupança da despesa pública e em simultâneo na melhoria do desempenho dos serviços públicos. A redução da despesa pública e a consequente poupança de recursos é obtida essencialmente com a redução dos benefícios de proteção social, nomeadamente a redução das pensões sociais e da prestação dos cuidados de saúde. A melhoria do

desempenho dos serviços públicos requer a utilização de recursos para a sua modernização e para a formação dos funcionários. Como melhorar a prestação de serviços quando o Estado está a poupar recursos e a reduzir o investimento público? (Araújo, 2019).

Do modelo da Nova Gestão Pública resultou uma das mais inovadoras, mas também mais controversas, reformas introduzidas na administração pública portuguesa, que foi a implementação de um novo modelo de avaliação do desempenho dos funcionários públicos, o sistema integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). A finalidade do modelo é, essencialmente, avaliar a produção dos trabalhadores das organizações do setor público no sentido de as tornar competitivas, eficazes, produtivas e eficientes. Este modelo também se propôs contribuir para um aumento da motivação de todos aqueles que trabalhavam na administração pública, no sentido de os tornar mais competitivos e mais comprometidos com a própria organização (Reis, 2015). Com a criação deste modelo de avaliação de desempenho, a motivação passa a ser percebida como um factor de grande importância, se não fundamental, para o sucesso de qualquer organização. O sucesso, a competitividade, o crescimento de uma organização depende, em grande medida, da motivação com que os seus trabalhadores desempenham as suas funções.

Este projeto aplicado tem como objetivo compreender e identificar a motivação e o desempenho dos recursos humanos da Unidade Local de Saúde Sousa Martins, localizada na cidade da Guarda. O projeto aplicado está estruturado em duas partes, cada uma com diferentes capítulos. A primeira parte é composta pelo enquadramento teórico e é onde se procede à revisão da literatura, são referenciados dois capítulos; no primeiro capítulo faz-se uma breve descrição da administração pública, no segundo capítulo faz-se uma abordagem sobre a temática “motivação e desempenho”. A segunda parte é constituída por três capítulos: no primeiro apresenta-se a metodologia da investigação, de seguida a análise e discussão dos resultados e, por último, as conclusões finais.

Parte I – Análise Teórica

Capítulo I – Gestão Pública

Nota Introdutória

Durante a maior parte do século XX o modelo de administração que predominou nas democracias ocidentais caracterizava-se pela sua integração funcional. Este modelo configurava uma estrutura de organização centralizada em que as atividades eram integradas e no qual se evidenciava o controlo hierárquico, a continuidade e estabilidade, a carreira, os regulamentos internos e a conformidade com as normas. Apesar deste modelo ter como consequência uma cadeia de comando hierárquica alongada, considerava-se que ele apresentava vantagens, como a redução de custos administrativos; facilidade de supervisão pelos responsáveis de topo; redução do número de funcionários que informavam os políticos; estímulos à coordenação de atividades interligadas; promoção da uniformidade no fornecimento de bens e serviços (Araújo, 2007).

Devido a crise económica, surgiu a reforma no Sector Público sob a influência da Nova Gestão Pública. No entanto, não seriam apenas as razões económicas o motivo da mudança para o novo modelo na prestação de serviços público. Os cidadãos também exigiam a prestação de serviços com maior qualidade.

Em Portugal a reforma no Setor Público sob influência do Modelo Gestionário surgiu com a adesão à União Europeia.

1.1 A Administração pública

Ao longo do tempo o modelo de gestão da administração pública foi-se alterando, pelo facto de que as necessidades dos cidadãos também se alteraram. Deste modo é importante falar de algumas alterações que ocorreram.

Até à década de 1970 vigorava o Modelo Profissional de Administração Pública, cabia ao Estado promover a produção de bens e prestação de serviços públicos.

A partir da década de 70 assistiram-se às primeiras crises económicas globais, pode-se dizer que estas começaram com o aumento do preço do petróleo em 1973 e 1979. Estas crises determinaram uma desaceleração económica, dando lugar a uma crise fiscal, e consequentemente ao aumento do défice público (Silvestre, 2010). Desta crise surgiram outros problemas, como o aumento dos níveis de desemprego, que exigiu ainda mais gastos para a subsistência do cidadão. Com o aumento dos gastos públicos, o Governo entendeu que a maneira de obter receitas seria no aumento dos impostos. Mas, no entanto, surgiram outros fatores que contribuíram para esta crise, tal como as alterações sócio-demográficas. Alterações como o aumento da população idosa (devido ao aumento do nível da esperança média de vida), consequentemente, houve um aumento do número de pensões pagas e serviços de saúde prestados (Peters, 1995; Kirkpatrick, Lucio, 1995d; Klein, 2003 e outros citados por Silvestre, 2010). Surgiu também o aumento da população jovem a seguir à Segunda Guerra Mundial devido ao fenómeno *baby boom*, isto fez aumentar os gastos do Sector Público nas áreas da saúde e da educação (Pollitt, Bouckaert, 2004; Kirkpatrick, Lucio, 1995d citado por Silvestre, 2010). Desta forma estas crises fizeram pensar na forma como o Estado geria os serviços públicos e o controlo das atividades públicas (Araújo, 1998 citado por Silvestre, 2010), desta forma o Estado do Bem-estar fallhou.

Devido à crise económica, surgiu no Reino Unido pela primeira vez a reforma no setor público sob a influência da Nova Gestão Pública (Peters, 2000^a citado por Silvestre, 2010). O desenvolvimento deste modelo teve que ver com aspetos de carácter económico (Araújo, 2000a citado por Silvestre, 2010).

No entanto, não seriam apenas as razões económicas o motivo da mudança para o novo modelo na prestação de serviços públicos. Os cidadãos também exigiam a prestação de serviços com maior qualidade (Araújo, 2000b; Porta, 2003 citado por Silvestre, 2010), desta forma, seria necessário abandonar as estruturas vigentes, demasiado centralizadas em si e com o cumprimento das normas e dos regulamentos (O'Toole, Meier, 2004 citado por Silvestre, 2010). Uma outra razão apontada diz respeito à tentativa de diminuição do poder dos sindicatos. No caso do Reino Unido, e para a primeira ministra Thatcher, a principal causa para a reforma advinha do falhanço do Estado de Bem-estar e não tanto nos burocratas. Todos aqueles que se opunham ao Governo tinham que ser eliminados (Clarke, 1993 citado por Silvestre), um destes exemplos é devido à tradição de

sindicalização no Sector Público e o poder que este exercia, a ideia seria a redução do poder destas organizações.

Por esta razão surgiu assim um novo modelo para a produção de bens e prestação de serviços públicos e que se veio a designar de **Nova Gestão Pública** (Hood, 1991 citado por Silvestre,2010), foi introduzido no Reino Unido a partir de 1979. Sobre o conceito de Nova Gestão Pública, não existe uma conceção suficientemente abrangente e aceite por todos os investigadores (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald, Pttigrew,1996 citado por Silvestre,2010). A Nova Gestão Pública foi uma terminologia utilizada para descrever um movimento, um conjunto de ideias e práticas que podem ser observadas em recentes reformas administrativas (Denhandt, 2000, Newman, 2000; Sjoblom, 1999 e outros citado por Silvestre,2010). Foi também visto como um ajustamento entre o público e o privado, profissionais e gestores, e o Governo central e o local (Newman, 2000 citado por Silvestre,2010), e a defesa da gestão empresarial em detrimento da gestão pública, sendo que esta última foi considerada burocrática e ineficiente (Carroll, Steane, 2002; Liegl,1999; Martin, 2002 e outros citado por Silvestre,2010).

As componentes doutrinárias da Nova Gestão Pública são as seguintes: 1) poder na gestão profissional do Setor Público; 2) utilização de medidas explícitas de desempenho; 3) maior ênfase no controlo dos *outputs*; 4) mudança para a desagregação das unidades do Setor Público; 5) mudança para uma maior competição no Setor Público; 6) ênfase nos estilos de gestão praticados no sector privado; 7) ênfase numa maior disciplina e na utilização dos recursos (Hood,1991 citado por Silvestre,2010).

A tentativa de reforma da organização pública através da adoção das técnicas e ferramentas utilizadas nas organização privadas (Hood, 1998 citado por Silvestre,2010) é a defesa da utilização do **Modelo Gestionário** proposto pela Nova Gestão Pública e que terá necessariamente mudanças no todo organizacional.

A reforma do Sector Pública sob influência do Modelo Gestionário em Portugal

Com a Revolução do 25 de Abril, as alterações de organização administrativa portuguesa foram reduzidas ou nulas (Bilhim, 2000 citado por Silvestre,2010). Neste período a administração pública portuguesa caracterizava-se pela arrogância e

afastamento em relação às necessidades sociais (Araújo, 2002 citado por Silvestre). Com a adesão de Portugal em 1986 à União Europeia, tornou-se necessária a reforma na administração pública. Esta mudança teve origem nas diretrizes da União Europeia (Sousa, Cruz, 1995 citado por Silvestre,2010) e incluía: a supressão de restrições ao comércio internacional; a liberalização económica dos sectores sob direção estatal através da privatização das suas empresas; a preparação das empresas nacionais para o mercado aberto e o aumento da competitividade (Araújo, 2002 citado por Silvestre,2010). Deste modo, as ideias implementadas no Reino Unido nos finais da década de 70 foram introduzidas no ano de 1986 em Portugal e permitiram a adoção dos métodos e das técnicas do sector privado pelo sector público português (Araújo, 1999 citado por Silvestre,2010).

Em Portugal, apesar de pontual, o Governo foi o principal dinamizador da reforma do sector público. Desta forma, os municípios criaram empresas municipais, intermunicipais e multimunicipais para se dotarem de mecanismos capazes de agilizar a gestão dos seus serviços para promoverem a orientação ao cliente e a qualidade dos serviços públicos que lhes eram prestados (Araújo, 2003 citado por Silvestre,2010).

Desde as eleições em 2005 do XVIIº Governo Constitucional, liderado pelo socialista José Sócrates, testemunhou-se a uma grande ênfase na reforma do Setor Público em Portugal. Estas reformas podem ser sumariadas na criação da Unidade de Coordenação e Modernização Administrativa, cujo primeiro eixo da ação se centra na Simplificação dos Processos Administrativos (SIMPLEX) e na consequente melhoria do serviço prestado ao cidadão. Outra das reformas firma-se na criação do Programa de Reforma da Administração Central do Estado (PRACE), que prevê o estudo e avaliação (SIADAP) de todas as Administrações Centrais (Silvestre, 2010).

1.2 Conceitos dos Serviços Públicos

Serviço público é o conjunto de atividades e tarefas destinadas a satisfazer necessidades da população. Esses serviços são normalmente prestados por entidades de natureza pública, mas também podem ser assegurados por entidades de natureza privada ou mista, sob fiscalização do Estado. (DDC, 2019).

A Constituição obriga o Estado a assegurar diferentes serviços públicos, desde aqueles que se referem a áreas de soberania do Estado (defesa, segurança e justiça) à prestação de cuidados de saúde, segurança social, disponibilização de escolas, e o próprio serviço de rádio e televisão. A qualidade de vida das pessoas, em especial das mais desfavorecidas, exige ainda que se garanta a prestação universal de certos serviços básicos, como energia, transportes e telecomunicações, seja a cargo dos próprios poderes públicos, seja por empresas privadas que se obrigam a fornecê-los. (DDC, 2019).

A noção de serviço público confina-se à “satisfação de necessidades coletivas individualmente sentidas, através do fornecimento de bens e serviços abaixo do seu preço” (Bilhim,2000 citado por Baia,2017).

Segundo Silvestre (2010) o conceito de serviço público tem a ver com “todas as ações organizacionais desenvolvidas que visam a satisfação de necessidades coletivas, individualmente sentidas, através do fornecimento de bens e/ou serviços distribuídos: 1) gratuitamente (sem cobrança de um preço direto), 2) a preço inferior ao custo de produção ou 3) a preço superior ao custo de produção, mas inferior ao que seria praticado no mercado.

O conceito de serviço público tem como mais importante a dimensão social, sendo que a dimensão económica é igualmente importante, na medida em que este factor faz toda a diferença relativamente ao acesso a determinados serviços para muitas famílias.

1.3 Caracterização do Serviço Público

O sistema administrativo português tem as suas raízes na reforma administrativa iniciada por Mouzinho da Silveira¹ em 1832, o qual foi influenciado pelo sistema administrativo desenvolvido por Napoleão em França (Pereira,1988 citado por Silvestre,2010).

¹ Mouzinho da Silveira foi Juiz definido por Marcelo Caetano como pessoa que podia ser um Ministro leal de um rei absoluto e um reformador de velhas instituições. Gostava da ordem, hierarquia e disciplina.

Talvez o evento mais influente na administração pública portuguesa fosse a reforma de 1832, esta, no entanto, não estava em sintonia com o desenvolvimento político, económico e social da altura.

Tal como Caetano referiu, os liberais portugueses erraram ao impor um sistema administrativo copiado de um país estrangeiro. A queda da monarquia e a rutura com a igreja representaram a destruição de todas as ligações tradicionais, entre a população predominantemente rural de Portugal e o Governo nacional. Os novos mecanismos, como o sistema de partidos, que tinha como objetivo mobilizarem os cidadãos, e em particular a maioria rural, falharam em reduzir a lacuna entre as elites e a população e nem tão pouco foi preenchida pelos partidos políticos (Silvestre, 2010).

As diferenças entre o tradicional e o moderno, deu origem a um país com dois sistemas: o velho sistema tradicional, que estava profundamente enraizado na sociedade portuguesa tradicional e rural e as novas e modernas instituições estabelecidas na lei.

O governo parlamentar estabelecido em 1822 foi inadequado para um país no qual o tradicionalismo estava misturado com o modernismo. Apesar das novas instituições e da racionalização dos procedimentos administrativos, as relações paternalistas mantinham as velhas práticas e privilégios. As direções gerais e os serviços públicos mantinham a sua estrutura informal, que dava importância ao personalismo e ao paternalismo. Por outro lado, houve alterações constantes na estrutura administrativa de organizações centralizadas para descentralizadas e vice-versa. Alterações estas que duraram desde a Constituição de 1822 até ao regime de Salazar em 1932 (Silvestre, 2010). Uma característica do gabinete de Salazar residia no facto da maioria da elite ministerial ser constituída por burocratas e tecnocratas e não por políticos.

Na história administrativa portuguesa pode-se identificar uma característica principal que tem as suas raízes no regime monárquico: a natureza centralizada e patrimonialista. A centralização e racionalização das estruturas administrativas continuaram até às reformas pombalinas. Devido a esta característica, o sistema administrativo foi sempre visto como um instrumento de poder (Silvestre, 2010).

Capítulo II – Motivação e Desempenho

Nota introdutória

O estudo da motivação do trabalhador passa principalmente pelo estudo dos comportamentos, condutas, aspetos psicológicos do trabalhador face às situações do trabalho e da sua vida em geral. Desta forma o referencial teórico é constituído pela teoria da hierarquização das necessidades de Maslow, pela teoria da necessidade de realização de McClelland, teoria X e Y de McGregor, pela teoria da equidade de Adams e pela teoria da realização de Lawler.

Para ter uma ampla compreensão dos processos motivacionais é necessário ter em atenção as principais variáveis que constituem uma situação de trabalho – o próprio indivíduo, as funções e tarefas desempenhadas e o ambiente de trabalho, e a interação destas entre si.

2.1 Teorias de Motivação

De forma a explicar o comportamento dos trabalhadores em contexto de trabalho tem sido desenvolvido um conjunto de teorias que abordam a motivação, segundo (Streets, & Poter, 1991 citado por Neves,1998) existem três componentes fundamentais nas principais caracterizações dos fenómenos motivacionais:

1. A energia humana que suscita o comportamento;
2. A direção que dirige o esforço;
3. A manutenção ou sustentação que preserva e reforça o comportamento.

A figura 1 diz respeito ao Modelo de generalização do processo básico de motivação.



Figura 1- Modelo generalização do processo básico de motivação

Fonte: (In Dunnette, M.D & Kirchner, W.K., 1965)

Praticamente todas as teorias reconhecem que a motivação implica um processo dinâmico de alocação de recursos.

Na literatura é frequente encontrar uma divisão entre teorias de motivação de **conteúdo** e teorias de **processo**. Nas primeiras são incluídas as teorias das necessidades e a teoria *goal setting*, as quais procuram responder à questão sobre o que motiva o comportamento, que tipo de eventos ou recompensas são a causa de as pessoas agirem de determinada maneira. As teorias de processo, como a teoria da equidade e as teorias da expectativa, procuram dar respostas à questão de como é que os eventos e as recompensas interagem para motivar o comportamento numa dada direção (Neves, 1998).

De seguida apresenta-se a tabela 1 com uma síntese das principais teorias da motivação.

TEORIAS DE CONTEÚDO		TEORIAS DE PROCESSO	
DEFENSORES	TEORIAS	DEFENSORES	TEORIAS
Abraham Maslow	Teoria da Hierarquia das Necessidades	Victor H. Vroom	Teoria da Expectação
Frederick Herzberg	Teoria dos Dois Fatores	Edwin Locke	Teoria da Fixação de Objetivos
Clayton P. Alderfer	Teoria ERG	John Stacey Adam	Teoria da Equidade
David McClelland	Teoria da Realização	Porter e Lawler	Teoria Multifatorial
Katz e Kahn	Teoria dos Sistemas		
McGregor	Teoria X e Y		

Tabela 1: Síntese das principais teorias da motivação

Fonte: Reis, 2015, p.23

- **Teoria da hierarquização das necessidades**

A hierarquia das necessidades proposta por H. Maslow, estabelece que as necessidades humanas não têm todas a mesma força e que a sua emergência obedece à prioridade. Desta forma Maslow considerou cinco categorias, hierarquizadas de acordo com a sua importância, desde as necessidades básicas até às necessidades de ordem mais elevada (Neves, 1998).

As necessidades e os cinco níveis propostos por Maslow foram os seguintes:

1. Necessidades fisiológicas: asseguram a sobrevivência do indivíduo e incluem a necessidade de alimento, água, oxigénio, sono, sexo e satisfação sensorial.
2. Necessidades de segurança: este tipo de necessidade inclui o desejo de segurança, estabilidade, dependência, proteção, ausência de medo e ansiedade, desejo de estabilidade, lei e ordem.
3. Necessidades sociais: reporta às necessidades de pertença e amor e inclui o sentimento amoroso, a amizade, e a afeição em geral relacionadas com todas as pessoas.
4. Necessidades do ego e estima: incluem o desejo de autorrespeito, autoestima e estima dos outros (desejo de poder, realização, confiança, independência e liberdade, prestígio, estatuto, fama, reconhecimento, etc.).
5. Necessidades de auto atualização: este tipo de necessidade reporta à procura de autorrealização e desenvolvimento contínuo.

Os dois primeiros níveis desta teoria são chamados **necessidades de baixa ordem**, enquanto os três seguintes são designados **necessidades de elevada ordem**. Maslow refere que estes últimos não são importantes enquanto as necessidades primárias não estiverem satisfeitas e que uma necessidade só se faz sentir, emerge e influencia o comportamento quando as necessidades de nível inferior estão satisfeitas.

O grande contributo de Maslow para o estudo da motivação foi evidenciar que esta resulta de um processo contínuo, não um estado, e que os indivíduos procuram

atualizar o seu potencial. A tabela 2 ilustra os fatores organizacionais usados para satisfazer diversos níveis e tipos de necessidades.

Nível das necessidades	Recompensas	Fatores organizacionais
1. Fisiológicas	Alimento, água, sexo, sono	a. Vencimento b. Condições de trabalho agradáveis c. Refeitório
2. Segurança	Segurança, estabilidade, proteção	a. Condições de trabalho seguras b. Benefícios da empresa c. Segurança do trabalho
3. Social	Amor, afeição, pertença	a. Coesão do grupo de trabalho b. Supervisão amigável c. Associação profissional
4. Estima	Auto-estima, auto-respeito, prestígio, estatuto	a. Reconhecimento social b. Titular de uma função c. Alto estatuto da função d. Feedback do trabalho
5. Auto-atualização	Desenvolvimento, crescimento, criatividade	a. Função estimulante b. Oportunidade para a criatividade c. Realização através do trabalho d. Progressão na organização

Tabela 2 : Aplicação da teoria das necessidades de Maslow

Fonte: In Cherrington., 1989 citado por Neves, 1998

- **Teoria da necessidade de realização de McClelland**

Uma outra teoria das necessidades existente é a teoria desenvolvida por McClland sobre as necessidades de **realização** (*need for Achievement*), de **afiliação** (*need for Affiliation*) e de **poder** (*need for power*), conhecidas com as abreviaturas “nAch”, “nAff” e “nPow”. O enfoque desta teoria é a realização. McClland define a necessidade de realização como um comportamento diretamente orientado para objetivos com padrão de excelência (Neves, 1998).

Para avaliar a necessidade de realização McClelland e colaboradores desenvolveram o teste projetivo *Thematic Apperception Test* (TAT). Através da análise do conteúdo das projeções dos indivíduos a quem o teste era passado verificaram que as histórias contadas por estes ou eram predominantemente centradas em objetivos e na forma como alcançá-los, centradas em fantasias onde se evidencia a necessidade de interação social ou ainda histórias de domínio ou influência (Neves, 1998).

Deste modo McClland identificou três características essenciais da teoria da **necessidade de realização**:

1. Um desejo forte de assumir responsabilidades pessoais no desempenho de uma tarefa ou na solução de um problema.
2. A tendência para fixar objetivos moderadamente difíceis de alcançar e riscos calculados, com moderada probabilidade de sucesso.
3. Um desejo forte de obter *feedback* regular do desempenho.

McClland chegou à conclusão de que para os indivíduos com evidente necessidade de realização o dinheiro não é um forte motivador. O dinheiro funciona mais como um sinal de reconhecimento e uma forma de *feedback*.

Com base nas suas pesquisas McClland conclui que a necessidade de realização resulta de experiências aprendidas muito precocemente, desempenhando a educação um papel essencial, nomeadamente na aprendizagem de normas de conduta onde a noção de certo e errado é vinculado de forma clara e se proporciona às crianças autonomia e *feedback* adequados.

McClland acreditava que a ajuda aos países subdesenvolvidos se deveria traduzir em programas visando incrementar a necessidade de realização dos gestores desses países, em vez da simples assistência financeira.

A **necessidade de afiliação** relaciona-se com o desejo de interação social e pode ser definida como um padrão de comportamento caracterizado pelo desejo de manter relações amigáveis e calorosas com outros indivíduos. Esta teoria é semelhante às necessidades de tipo social de Maslow. A necessidade de afiliação apresenta as seguintes características:

1. Um desejo forte de aprovação e de confiança dos outros.
2. A tendência para agir em conformidade com os desejos, as normas e os valores dos outros, quando pressionados por pessoas cuja amizade valorizam.
3. Um interesse genuíno e sincero pelos sentimentos dos outros.

McClland acreditava que baixos níveis de afiliação são precursores de crescimento económico.

A **necessidade de poder** caracteriza-se pela procura de controlar o ambiente, influenciar pessoas e mudar situações. Os indivíduos com elevada necessidade de poder caracterizam-se por possuírem:

1. Uma preocupação forte de influenciar e orientar outras pessoas.
2. O desejo de controlar os outros.
3. A tendência para estabelecer relações de líder-liderado.

McClelland distingue o poder pessoal do poder social. O primeiro tem características despóticas e manifesta-se através dum esforço e da procura da dominação, enquanto o segundo é mais o poder de influência, mais orientado para os problemas das organizações, tendo em vista a realização de objetivos (Neves, 1998).

McClelland acredita que a maior determinante para o sucesso empresarial é a necessidade de poder, procurando evidência empírica para esta tese chegou à conclusão de que a “nPow” pode fazer pagar um elevado preço em termos de saúde aos indivíduos com esta necessidade. Numa amostra de graduados pela Universidade de Harvard, detetou que entre 58% dos indivíduos com elevada “nPow” tinha pressão arterial elevada ou tinha morrido de ataque cardíaco (Neves, 1998).

- **Teoria X e Y**

Douglas McGregor propôs duas distinções fundamentais relativamente ao modo como os gestores encaram o género humano. A primeira, uma visão negativa, chamou teoria X; à segunda, uma visão otimista baseada na integração e autocontrolo, designou teoria Y.

McGregor agregou na teoria X as seguintes perspetivas:

1. O indivíduo médio tem uma aversão inata pelo trabalho, e tudo fará para o evitar.
2. Por causa desta aversão característica face ao trabalho, os indivíduos devem ser coagidos, controlados, dirigidos, ameaçados com sanções, se pretendemos que estes produzam o esforço necessário para a realização dos objetivos organizacionais.
3. O indivíduo médio prefere ser orientado, deseja evitar responsabilidades, tem relativamente pouca ambição, procura a segurança acima de tudo (McGregor, 1960 citado por Neves, 1998).

Por outro lado, a teoria Y é toda uma filosofia diferente do valor e do papel dos recursos humanos. As suas assunções, um conjunto de proposições em tudo contrária à mediocridade e falta de dignidade das massas, são as seguintes (Neves, 1998):

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo e o repouso.
2. O controlo externo e a ameaça de sanções não são os únicos meios para obter um esforço dirigido para objetivos. O homem pode dirigir-se e controlar-se a si mesmo quando trabalha para objetivos em relação aos quais se sente responsável.
3. A responsabilidade face a certos objetivos existe em função das recompensas associadas à sua realização.
4. O indivíduo médio aprende, nas condições requeridas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades.
5. Os recursos relativamente elevados de imaginação, engenhosidade e criatividade para resolver problemas organizacionais estão largamente e não estreitamente distribuídos na população.
6. Nas condições da vida industrial moderna, o potencial intelectual do indivíduo só é aproveitado parcialmente.

Se compararmos com a teoria da hierarquização das necessidades, verificamos que a teoria X assume que as necessidades de baixa ordem regulam os comportamentos das pessoas. A teoria Y, pelo contrário, assume que os comportamentos dos indivíduos são determinados por necessidades de mais elevada ordem.

• Teoria da equidade

As teorias de interação social sugerem que as pessoas nas trocas que efetuam entre si se comportam como o homem económico da economia clássica (Neves, 1998).

A teoria da equidade é uma teoria de troca social baseada na teoria da comparação social (Neves, 1998).

Esta teoria apresenta como principais componentes as noções de *inputs* (investimento) e *outcomes* (recompensas). Numa situação de trabalho os investimentos (*inputs*) que a pessoa troca por um salário incluem a experiência prévia de trabalho, o nível de

habilitações, a formação, o esforço no trabalho, etc. As recompensas (*outcomes*) são os benefícios daí resultantes, o mais importante dos quais é seguramente o salário, mas que pode também incluir, o estatuto, as relações com os superiores hierárquicos e outros (Neves, 1998).

A existência de um investimento (*output*) e de uma recompensa (*outcome*) deve ser reconhecida por ambas as partes numa troca considerada relevante para ambos.

O rácio dos *outcomes* pelos *inputs* de dado indivíduo é comparado com o rácio do *outcomes* pelos *inputs* de um outro indivíduo ou grupo (designado outro). O outro pode ser uma pessoa com a qual se está em troca direta, um sujeito numa situação análoga ou o próprio antecipando a situação de trabalho.

Existe equidade quando o rácio pessoal dos *outcomes* pelos *inputs* é igual ao rácio dos *outcomes* pelos *inputs* do outro.

$$Op/Ip=Oo/Io$$

Se os rácios não são iguais, então estamos perante uma troca inequitativa.

Na teoria da Equidade são de destacar os seguintes aspetos:

1. As condições requeridas para produzir equidade ou iniquidade são baseadas nas perceções individuais dos seus *inputs* e *outcomes*.
2. A iniquidade é um fenómeno relativo. Esta não se verifica necessariamente quando uma pessoa investe elevados *inputs* e recebe baixos *outcomes*; os indivíduos comparam-se geralmente com as pessoas em posição similares.
3. A iniquidade verifica-se quando as pessoas são excessivamente bem ou excessivamente mal remuneradas.

Em caso de iniquidade, esta pode criar um estado de tensão no indivíduo. A tensão criada motiva-o para o levar à sua redução, por sua vez a força da motivação para reduzir a tensão é proporcional à iniquidade percecionada.

Restabelecer a equidade passa por alterar os *inputs*, alteração dos *outcomes*, distorção cognitiva dos *inputs* ou das *outcomes*. A escolha para restaurar a equidade depende das características pessoais dos indivíduos e do tipo de situação.

A teoria da equidade proporciona explicações gerais sobre o comportamento em diversos contextos. Numa perspetiva organizacional, a sua principal fraqueza reside no facto de fornecer explicações sobre as reações dos empregados no tocante à variável remuneração, descurando outros aspetos importantes em qualquer situação social, tal como, a relação com os pares, superiores e subordinados (Neves, 1998).

- **Teoria da realização**

A teoria da realização argumenta que a satisfação no trabalho varia diretamente com o facto e na medida em que as necessidades individuais que podem ser satisfeitas estão de facto a sê-lo. Esta teoria vê também a satisfação organizacional em termos que o trabalho proporciona à pessoa recompensas que são valorizadas, isto é, se têm uma valência positiva (Neves, 1998).

Alguns teóricos levam em consideração o modo como as medidas da satisfação se combinam para determinar a satisfação em geral, uma vez que há fatores relativos aos trabalhos com importância diferente, de acordo com as perspetivas individuais. A grande questão centra-se no modo como pesar o valor relativo das facetas da satisfação em função da sua importância na satisfação total.

Algumas investigações mostram que a satisfação dos indivíduos é em função daquilo que recebem e do que sentem que deveriam/ou desejariam receber.

O fator relativo às diferenças individuais sugere que a aproximação teórica à satisfação organizacional não é válida, uma vez que não dá conta das reações das pessoas acerca das recompensas que acham que deveriam receber (Lawler, 1973 citado por Neves, 1998). Esta variável (nível de aspiração) liga-se diretamente ao ambiente de trabalho e à capacidade deste para responder às necessidades de realização dos indivíduos.

2.2 Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho é um instrumento indispensável à implementação de uma cultura de excelência em qualquer organização, assumindo uma importância reforçada no seio da administração pública, onde a eficiência dos serviços que a integram é um imperativo constitucional e um valor absolutamente presente para a coletividade (Moura, 2012). A avaliação de desempenho não é mais do que apreciação constante do comportamento do indivíduo face à função que lhe foi confiada; essa apreciação implicará uma análise objetiva do seu comportamento bem como a comunicação dos resultados alcançados.

Uma efetiva e rigorosa avaliação do desempenho dos serviços públicos e dos que os dirigem ou neles trabalham é a solução necessária e indispensável à concretização de uma nova cultura de gestão pública, assente na eficácia, eficiência e responsabilização individual e coletiva (Moura, 2012).

O desempenho é algo subjetivo, por requerer a concordância entre partes interessadas, pode ser apresentado segundo as abordagens teóricas: económicas, social, sistemática e política (Gauzente, 2000:45 citado por Rodrigues, 2010).

A abordagem económica tem em conta os objetivos a atingir, os quais são definidos em função dos gestores da organização.

A abordagem social, surge das relações humanas, focando na dimensão humana na organização, integrando as atividades necessárias à manutenção da organização. Depois de alcançados os objetivos sociais, através deste pretende-se alcançar os objetivos económicos e financeiros.

A abordagem sistémica, pode-se dizer que é uma abordagem em oposição à abordagem económica e social; realça os recursos, e a estabilidade, harmonização, em relação ao meio envolvente.

A abordagem política é uma crítica às abordagens anteriores, cada uma atribui certas funções e objetivos às organizações, ou seja, de um ponto de vista neutro, todo o indivíduo pode ter os seus próprios critérios para analisar o desempenho de uma organização (Eccles, 1991:45 citado por Rodrigues, 2010).

O desempenho refere-se, simultaneamente, à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão. O desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período (Lebas et Euske,2002 citado por Rodrigues,2010).

Mas, no entanto, não existe uma definição única de desempenho, cabe a cada empresa a definir, quer a nível interno quer a nível externo (Lebas,1995 citado por Rodrigues,2010).

2.2.1 Características dos Indicadores de Desempenho

O problema de um sistema de avaliação de desempenho deve-se à dificuldade de definir “o que medir”, pelo facto de não haver um critério universal com o qual seja possível uma organização comparar diretamente os seus valores de desempenho (Simons, 2000; Lebas et Euske, 2002 citado por Rodrigues,2010).

A construção de um conjunto de indicadores de desempenho tem de ter em conta as características seguintes, segundo Lebas,1995; Kennerley, Neely,2003(citado por Rodrigues,2010):

- a) Flexibilidade, para responderem a situações dinâmicas;
- b) Fiabilidade ou a capacidade de transcrever um fenómeno na sua plenitude;
- c) Previsibilidade, baseando-se num modelo de causalidade, podendo levar a que os parâmetros escolhidos sejam preditores de resultados futuros;
- d) Não se restringirem ao curto prazo, sendo concebidos a longo prazo;
- e) A avaliação deve reportar-se ao conhecimento dos resultados de uma ação
- f) Pertinente, devendo transcrever a realidade;
- g) Objetivos, quer na sua definição quer na sua unidade de medida;
- h) Transparentes, para poderem ser facilmente compreendidos;
- i) Sensibilidade, para detetarem oscilações mínimas de funcionamento que reclamem correção;
- j) Acessíveis, em particular quanto às informações necessárias ao seu cálculo;

- k) Não são um fim, em si mesmo, devendo ser interpretados e avaliados no âmbito do contexto da sua envolvente, pelo que a escolha dos referenciais de comparação se afigura uma decisão estratégica fundamental.

O desempenho não diz respeito unicamente aos resultados, devendo ter em consideração os interesses da pluralidade de partes interessadas (Rodrigues, 2010).

2.2.2 Sistemas de Avaliação do Desempenho das Organizações

Os sistemas de avaliação do desempenho organizacional são a ponte entre os objetivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores, trata-se de um guia crucial na abordagem e criação de indicadores de desempenho para as entidades. (Rodrigues, 2010).

Por sua vez um sistema de avaliação de desempenho é constituído por um conjunto de subsistemas (Kennerley, Neely, 2002 citado por Rodrigues, 2010):

- a) Indicadores individuais que quantificam a eficiência e a eficácia das ações;
- b) Um conjunto de indicadores interrelacionados que avaliam o desempenho das organizações como um todo;
- c) Uma infraestrutura de suporte que possibilita a recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados.

2.2.3 Características dos Sistemas de Avaliação do Desempenho das Organizações

De acordo com (Rodrigues, 2010), um sistema de avaliação do desempenho é mais do que um simples conjunto de indicadores, há que estabelecer ligações sistemáticas entre elas, seja em termos de formulação matemática, seja através da descrição de relação de causa-efeito.

Deste modo os sistemas devem ter as seguintes características (Kennerley, Neely, 2002b citado por Rodrigues, 2010):

- a) Os indicadores individuais utilizados devem proporcionar uma visão equilibrada do negócio; devem ser indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, de eficiência e de eficácia;
- b) Devem proporcionar uma visão sucinta do desempenho organizacional. Para tal, os indicadores devem ter uma lógica simples e a sua ligação deve ser intuitiva;
- c) Os indicadores devem ser multidimensionais, refletindo a necessidade de medir as áreas do desempenho que sejam importantes para o sucesso organizacional.
- d) Devem proporcionar a compreensão da complexidade organizacional;
- e) Os indicadores devem integrar dimensões transversais da organização com indicadores que reflitam dimensões hierárquicas, encorajando a congruência de objetivos e ações;
- f) Devem demonstrar, explicitamente, como a obtenção dos resultados estão relacionados com os fatores críticos.

2.3 A Avaliação do Desempenho na Administração pública

A primeira referência à avaliação de desempenho, em Portugal terá começado com o Decreto Regulamentar nº 57/80, de 10 de outubro, decreto este de carácter experimental, com revisão ao fim de três anos consecutivos, menos de um ano e meio depois foi publicado o Decreto Regulamentar nº 9/82, de 3 de março, que suspende a sua aplicação aos funcionários e agentes com categoria inferior ou igual a assessor ou equivalente dos serviços e organismos da administração central e dos fundos públicos (Reis, 2015). Outras alterações foram surgindo até chegar a Lei 66-B/2007.

De acordo com o n.º 2 do artigo 1.º da Lei 66-B/2007, o Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração pública (SIADAP) visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

“O SIADAP é então um mecanismo através do qual se pretende incutir uma cultura de qualidade, responsabilidade e mérito, assente na definição de objetivos organizacionais e individuais a serem prosseguidos na administração pública” Rodrigues (2007, p.16 citado por Reis, 2015).

O SIADAP é integrado em três subsistemas (n.º 1 do artigo n.º 9 da Lei 66-B/2007):

- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos **Serviços** da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1;
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos **Dirigentes** da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2;
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho **dos Trabalhadores** da administração pública, abreviadamente designado por **SIADAP 3**.

A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado, onde constam as seguintes informações (artigo 10.º):

- A missão do serviço;
- Os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- Os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
- Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos;
- A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respetivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

Em relação à avaliação propriamente dita, esta é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência, do superior hierárquico de nível seguinte (n.º 1 do artigo 56.º), de acordo com o artigo 41.º, a avaliação de desempenho dos trabalhadores é de carácter bienal, respeitante ao desempenho dos dois anos civis anteriores.

A avaliação dos trabalhadores incide sobre os seguintes parâmetros (artigo 45.º da Lei 66-B/2007):

- “Resultados” obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica;
- “Competências” que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

Os “Resultados”, dependem do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos que devem ser referidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os resultados a obter.

Estes **objetivos** são (n.º 2 do artigo 46.º da Lei n.º 66-B/2007):

- De produção de bens e atos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

No final deste processo de avaliação, a avaliação final dos trabalhadores é expressa de forma qualitativa, através da pontuação obtida em cada parâmetro de avaliação, esta vai de 1 a 5, e é classificada da seguinte forma (artigo 50.º da Lei 66-B/2007):

- Desempenho **relevante**, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- Desempenho **adequado**, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- Desempenho **inadequado**, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

A atribuição do desempenho relevante é objeto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, o reconhecimento do mérito previsto é objeto de publicitação no serviço pelos meios internos considerados mais adequados (artigo 51.º da Lei 66-B/2007).

Por outro lado, a atribuição de menção qualitativa de Desempenho inadequado, requer que sejam analisados os fundamentos de insuficiência no desempenho e que sejam identificadas as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho do trabalhador; e fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.

Tanto a atribuição de menção qualitativa de Desempenho inadequado como a relevante, necessitam de ser devidamente fundamentadas pelo avaliador (artigos 51.º e 53.º da Lei n.º 66-B/2007).

2. 4 Implicações à Lei 66-B/2007

A avaliação na administração pública é algo bastante subjetivo, o que dificulta todo e qualquer processo de avaliação, já que dificilmente se poderão calcular salários em função, por exemplo, dos volumes de vendas ou da produção efetiva de bens ou serviços.

Embora o SIADAP previsse, logo de início, três esferas de avaliação (trabalhadores, dirigentes e serviços), apenas as duas primeiras foram inicialmente objeto de regulamentação, com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio, que regulamentou a Lei nº 10/2004, de 22 de março, no que se referia ao sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração direta do Estado, bem como ao sistema de avaliação aplicável aos dirigentes de nível intermédio, e da Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de maio, que aprovou os modelos de impressos das fichas de avaliação.

A introdução deste novo modelo de avaliação revelou-se bastante difícil, tendo ocorrido resistência por parte de funcionários e dirigentes, nomeadamente durante o primeiro ano e meio da sua aplicação, essencialmente porque o modelo propunha duas diferenças fundamentais em relação ao anterior, a avaliação baseada em resultados e a introdução de um sistema de quotas de forma a limitar as classificações superiores. A compreensão e aceitação destas novidades implicavam uma mudança cultural, para a qual não foi preparado qualquer plano de formação ou informação alargado para a generalidade dos funcionários públicos.

Um estudo que compara os sistemas de avaliação de desempenho dos governos locais da Grã-Bretanha, França, Suécia e Alemanha mostra que uma avaliação traz efeitos organizacionais benéficos apenas quando enquadrada por uma cultura de transparência e de aceitação dos instrumentos de avaliação por todos (Madureira, 2015).

A efetiva aplicação de um modelo de avaliação do desempenho exige o domínio de competências técnicas específicas, que não foram objeto de qualquer planeamento prospetivo ao nível da formação. A falta de avaliação dos organismos, a ausência de sensibilização generalizada sobre o modelo, a introdução tácita de um novo modelo de gestão e a resistência à mudança cultural/comportamental tornaram o processo de implementação do SIADAP demasiado frágil, complexo e difícil, o que resultou na ausência da sua aplicação em vários organismos da AP (Madureira, 2015).

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2005, de 30 de junho, que aprovou um conjunto integrado de medidas relativas à gestão da função pública, determinou, entre outras alterações, a revisão do SIADAP e a conceção de um sistema de avaliação dos serviços, até que em julho de 2007, é apresentada a versão final do novo modelo e obtida a concordância do Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado e da Frente Sindical da administração pública. Este novo modelo (SIADAP), foi estabelecido pela Lei nº 66-B/2007 (Madureira, 2015).

No que diz respeito à avaliação dos dirigentes superiores, foi feito um esforço de objetivação e formalização do processo e dos critérios a aplicar. A avaliação dos dirigentes intermédios, no entanto, estava agora sujeita a um sistema de quotas, como já acontecia no caso dos trabalhadores (Madureira, 2015).

Devido à pressão das organizações representantes dos trabalhadores, foi criada a figura da Comissão Paritária de modo a assegurar a transparência dos processos de avaliação nos diversos serviços. No que respeita ao modelo de avaliação propriamente dito, a escala de classificação foi encurtada, o que contribuiu para uma menor diferenciação dos desempenhos. Isto, associado ao sistema de quotas para as classificações superiores, veio a representar uma dificuldade acrescida para a gestão do processo (Madureira, 2015).

A Lei 66-B/2012, de 31 de dezembro, que estabelece o Orçamento de Estado para 2013, procedeu à alteração da Lei nº 66-B/2007, tendo introduzido uma nova periodicidade dos ciclos de avaliação. Os serviços (SIADAP 1) continuaram a ser avaliados anualmente, mas a avaliação dos dirigentes (SIADAP 2) passou a coincidir com os períodos estabelecidos para as comissões de serviço (3 ou 5 anos) e a dos trabalhadores

(SIADAP 3) passou a ter um carácter bienal. Outra das implicações deste diploma foi a extinção das chamadas “quotas”, ou seja, da diferenciação de desempenhos no caso dos dirigentes intermédios (Madureira, 2015).

2.5 Impacto da Avaliação do Desempenho na Gestão das Carreiras

Em 2008, através do diploma legal sobre os Regimes de Vínculos, Carreiras e Remunerações - LVCR (Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro), o sistema de carreiras, baseado na promoção por concurso público e na progressão por antiguidade, foi substituído por um sistema vertical de posições remuneratórias (Madureira, 2015).

A evolução remuneratória dos trabalhadores em funções públicas passou a estar associada à avaliação do seu desempenho. Desta forma, foi possível que dentro de uma mesma categoria, fosse garantido o acesso a uma posição remuneratória superior a todos os funcionários que tivessem acumulado 10 pontos no desempenho das suas funções. Trata-se de uma alteração do posicionamento obrigatória, de acordo com o nº 6 do artigo 47º, como podemos observar na tabela 3.

3 Pontos	Menção máxima (Desempenho Excelente)
2 Pontos	2ª Menção mais elevada (Desempenho Relevante, ou Muito bom, no sistema anterior)
1 Ponto	3ª Menção mais elevada (Desempenho Adequado, ou Bom, no sistema anterior)
-1 Ponto	Menção mais baixa (Desempenho Inadequado, ou Necessita desenvolvimento, no sistema anterior)

Tabela 3: Avaliação do desempenho e acumulação de pontos (LVCR)

Fonte: Madureira, 2015

Os artigos 46º e 48º, da mesma Lei, estabeleceram a possibilidade de alteração do posicionamento remuneratório através de **opção gestionária**, tanto dentro da regra como na exceção. Estas modalidades ofereciam às Direções dos organismos públicos, desde que existisse disponibilidade orçamental para o efeito a possibilidade de acelerarem a mudança no posicionamento remuneratório dos trabalhadores que tivessem um desempenho de maior relevo.

No caso da **opção gestonária dentro da regra**, no artigo 47.º (n.º1, 2 e 3), a lei estabelecia como possibilidade para a alteração do posicionamento remuneratório, a obtenção de duas menções máximas consecutivas (desempenho excelente), três menções imediatamente inferiores às máximas, consecutivas (desempenho relevante), ou cinco menções imediatamente inferiores às referidas na alínea anterior (desempenho adequado), desde que obtivessem desempenho positivo e fossem consecutivas. No entanto, o nº 4 do mesmo artigo referia que não haveria alteração do posicionamento remuneratório, mesmo quando os critérios fossem cumpridos, se o montante para os encargos se tivesse esgotado no quadro da execução orçamental em curso. Dentro das limitações orçamentais e das normas que constam do nº 2 e 3 do artigo 7º, é dada a possibilidade ao dirigente máximo de decidir em que medida se propunha suportar encargos decorrentes de alterações do posicionamento remuneratório na categoria dos trabalhadores do órgão ou serviço. As alterações podiam não ter lugar em todas as carreiras nem em todas as categorias de uma mesma carreira ou ainda relativamente a todos os trabalhadores integrados em determinada carreira ou titulares de determinada categoria (artigo 46.º n.º 4).

A possibilidade da **opção gestonária de exceção** previa, nos n.º 2 e 3 do artigo 48.º, que em função do seu desempenho e da decisão do dirigente máximo (nos limites fixados pelos nº 2 e 3 do artigo 7º do mesmo diploma), o trabalhador pudesse transitar para “qualquer outra posição remuneratória seguinte àquela em que se encontrava”, desde que não excedesse o posicionamento dos trabalhadores que dentro da categoria e serviço se encontrassem na posição remuneratória mais elevada.

Contudo, esta associação entre os resultados obtidos pelos trabalhadores no SIADAP e a sua relação direta com a progressão na tabela remuneratória podia resultar numa maior iniquidade entre os diferentes organismos da administração pública, uma vez que as progressões na tabela remuneratória passaram a estar sujeitas à existência de dotação orçamental dos organismos, o que equivale a dizer que um trabalhador com a mesma avaliação de desempenho poderia, ou não, progredir na tabela remuneratória, consoante o orçamento do organismo público onde se encontrasse a trabalhar, variável essa que era externa e alheia ao seu desempenho e controlo (Madureira, 2015).

A partir de 2014, o disposto na LVCR passou a estar integrado na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas ou LTFP (Lei nº 35/2014, de 20 de junho).

De acordo com o n.º 7, do artigo 156.º da referida Lei, há lugar a alteração obrigatória para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra quando este tenha acumulado 10 pontos nas avaliações de desempenho. Não existindo qualquer diferença entre o que estava definido na LVCR e o que estipula a LTFP. Tendo em conta que a avaliação de desempenho se passou a fazer apenas de dois em dois anos a acumulação de pontos passou a fazer-se de forma diferente. Como podemos observar na tabela 4.

6 Pontos	Menção máxima (Desempenho Excelente)
4 Pontos	2ª Menção mais elevada (Desempenho Relevante)
2 Pontos	3ª Menção mais elevada (Desempenho Adequado)
-2 Pontos	Menção mais baixa (Desempenho Inadequado)

Tabela 4: Avaliação do desempenho e acumulação de pontos (LGTFP)

Fonte: Madureira, 2015

Há vários anos que os trabalhadores do Estado estão impedidos de progredir na carreira, mesmo que cumpram os requisitos previstos na lei. As progressões foram congeladas ainda em 2010 num dos pacotes de austeridade anunciados pelo governo de José Sócrates e, no Orçamento do Estado (OE) para 2011, a medida foi reforçada com a proibição de valorizações remuneratórias logo a partir de janeiro desse ano. Essa proibição tem sido renovada todos os anos e o compromisso do Governo, assumido no OE para 2017, é repor as progressões a partir de 2018 (Martins, 2017).

Foi no âmbito do Orçamento do Estado para 2018 que o Executivo de António Costa decidiu por fim ao congelamento das progressões nas várias carreiras das Administrações Públicas. A valorização salarial correspondente a esse salto não foi entregue, por inteiro a esses trabalhadores, tendo sido dividida em quatro fases: duas em 2018 e mais duas em 2019 (Patrício, 2019).

Em janeiro de 2018, os funcionários que preenchiam as condições de antiguidade necessárias para progredir começaram, assim, a receber os primeiros 25% do acréscimo remuneratório implicado nesse passo em frente na sua carreira. A essa fatia, juntaram-se mais 25% em setembro de 2018 e mais 25% em maio de 2019, a última fatia foi paga em dezembro de 2019 (Patrício, 2019). Os funcionários que conseguiram os dez pontos

necessários à progressão em janeiro de 2018, passaram desde logo a receber 50% do acréscimo remuneratório, tendo conquistado mais 25% em maio e mais 25% em dezembro de 2019.

Livres deste faseamento estão os funcionários públicos que subiram para a quarta posição da Tabela Remuneratória Única (TRU), uma vez que o Governo decidiu elevar a base remuneratória da administração pública para tal nível remuneratório com efeitos em janeiro de 2019. Em janeiro de 2019 os funcionários pertencentes a este nível, passaram a receber os 635 euros mensais integralmente, tendo antecipado as tranches previstas para maio e dezembro (Patrício, 2019). No entanto, este aumento fez com que estes funcionários perdessem os pontos que tinham desde então, isto significa que alguns saltos remuneratórios anularam outros que já se verificaram através da progressão.

2.6 Avaliação de Desempenho em Hospitais

Pelo reconhecimento do tema, avaliação de desempenho, a Escola Nacional de Saúde Pública, patrocinou um projeto de investigação, desenvolvido pelo Prof. Carlos Costa, aprofundando várias questões.

De acordo com a avaliação de desempenho e ao sistema de informação hospitalar existente em Portugal, foi proposto dar privilégio à abordagem pelos resultados, de modo a que se procurassem as causas explicativas do desempenho apurado, valorizando a sua estrutura e o processo que utilizam (Reis, 2005).

Para avaliar a atividade das organizações de saúde, é necessário medir e controlar as características dos doentes que podem influenciar os resultados de saúde, deste modo tornou-se indispensável utilizar uma técnica designada por “ajustamento pelo risco” com a finalidade de controlar os fatores que os doentes apresentam e que podem influenciar a probabilidade de obter um bom ou um mau resultado (Reis, 2005).

Existe um intenso debate sobre a escolha dos melhores sistemas de ajustamento de risco, se os modelos devem ser baseados em dados clínicos ou se são os baseados em dados administrativos:

- “Modelos administrativos” são aqueles que utilizam os dados constantes dos resumos de alta;
- “Modelos clínicos” além de incluírem os dados dos modelos administrativos. são os que, dispõem de elementos constantes dos processos clínicos, que permitem caracterizar a história e o exame físico do doente, os resultados dos meios complementares de diagnóstico, de forma a estabelecer um diagnóstico, estimar um prognóstico e prescrever o tratamento adequado.

No entanto se em Portugal, por mais válido que fosse o argumento sobre a precisão e validade dos modelos, era praticamente impossível, **a curto prazo**, os modelos clínicos por indisponibilidade de informação, deste modo foi proposta a utilização do modelo administrativo, o que não impossibilita que se avance na utilização de modelos clínicos (Reis, 2005).

De seguida apresenta-se uma das mais importantes questões associadas à avaliação de desempenho: o ajustamento pelo risco e a sua razão de ser desenvolvida pelo Prof. Carlos Costa.

2.6.1 Ajustamento pelo risco – Razão de ser

A principal finalidade do ajustamento pelo risco é de controlar os fatores que os doentes apresentam ao contactarem uma determinada organização de saúde que podem afetar a sua probabilidade de obterem um bom ou mau resultado. Assim a utilização do sistema de ajustamento pelo risco, consiste na eliminação dos fatores que podem conduzir a diferentes resultados de saúde, essencialmente aqueles que estão associados aos doentes. Associados ao ajustamento de risco surgem questões pertinentes, tais como (Reis, 2005):

- O que é que significa, exatamente, risco?
- Como é que o risco deve ser medido?

Em relação à primeira questão, é referente ao risco de quê? As respostas vão desde o consumo de recursos para a probabilidade de morte iminente, para a existência de complicações ou ainda para o desempenho funcional dos doentes e para a satisfação do cliente. Este aspeto conduz a duas situações. A primeira é que não existe uma única

abordagem de ajustamento pelo risco que apresente o mesmo nível de significância para todos os diferentes resultados de saúde. A segunda é que existe uma grande variedade de abordagens que pretendem estabelecer medidas de ajustamento de risco. O ajustamento tem sido associado à severidade do estado do doente. (Reis, 2005).

A definição e proliferação de sistemas de classificação de doentes para a medição da severidade do doente têm suscitado diversas questões, relacionadas com as dimensões do risco, com a existência de associação entre os resultados de saúde (mortalidade, complicações e readmissões) e a qualidade dos cuidados prestados ou com a eficiência, a escolha de modelos de ajustamento pelo risco.

- **Dimensão do risco**

Atualmente é quase pacificamente aceite que as dimensões de risco são as seguintes:

- Idade;
- Sexo;
- Estado fisiológico do doente;
- Diagnóstico principal;
- Gravidade do diagnóstico principal;
- Dimensão e gravidade das comorbilidades²;
- Situação funcional;
- Situação psicológica e cognitiva dos doentes;
- Atributos culturais, éticos e sócio-económicos;
- Atitudes e preferências dos consumidores.

A junção destes fatores permite igualmente afirmar que um determinado sistema de classificação de doentes tem significância clínica, definindo-se significância clínica pela extensão e compreensão do conhecimento da situação de saúde de cada doente proporcionada pelo sistema de classificação, sendo estas adaptáveis às expectativas dos médicos, permitindo simultaneamente, sem outros elementos adicionais, a troca de informações sobre essas mesmas expectativas (Reis, 2005).

² Condição da pessoa que apresenta, de maneira simultânea, mais de uma doença, sendo que elas podem, ou não, estar relacionadas: como por exemplo; hipertensão e diabetes são comorbilidades ligadas à obesidade. Ou seja, é a junção de duas ou mais doenças que aparecem, ao mesmo tempo, numa mesma pessoa.

A escolha das características dos doentes para o modelo de ajustamento pelo risco depende essencialmente do tipo de resultado que se pretende analisar. Alguns tipos de resultados são: Longevidade, morte; Estabilidade fisiológica; Complicações; Doenças crónicas e disfunções fisiológicas (morbilidade); Estatuto funcional, incapacidade; Desempenho funcional, desvantagem; Qualidade de vida; Custo de tratamento; Utilização de serviços (internamentos, readmissões, consultas); Demora média.

Na tabela 5 encontra-se a explicação dos itens das Dimensões do risco.

Idade: A idade é uma característica intrínseca dos doentes, que não depende da efetividade dos cuidados prestados. Contudo os idosos apresentam maior probabilidade de desenvolverem situações adversas do que a população jovem.	Sexo: As diferenças entre os sexos podem igualmente constituir um fator suplementar para se avaliar o risco de morte tanto pelas diferenças anatómicas, fisiológicas e hormonais existentes como pelo fato de existirem algumas situações em que a resposta à terapêutica é diferente entre os dois sexos. Contudo a grande maioria não inclui o sexo como risco de morte.
Estado Fisiológico do doente : A avaliação da estabilidade clínica reflete o funcionamento fisiológico em termos de equilíbrio do estado geral de saúde. Esta avaliação do estado fisiológico é considerada de importância crucial na previsão da mortalidade a curto prazo, visto que estas variáveis representam as funções orgânicas que mantêm os doentes vivos.	Diagnóstico principal : segundo Hornbrook, o diagnóstico é uma hipótese em relação à natureza da doença, aplicando-se de seguida esta hipótese de diagnóstico no tratamento e na recuperação do doente. Neste sentido, os diagnósticos condicionam a tecnologia de tratamento e, consequentemente, o tipo e intensidade de cuidados necessários para tratar cada doença.
Comorbilidades: Por comorbilidade entende-se a existência de outros diagnósticos que não estão etiologicamente relacionados com o diagnóstico principal.	Situação funcional: A situação funcional é frequentemente considerada outro dos fatores de risco de morte. Por exemplo a dificuldade de andar pode resultar de outros fatores, como anomalias congénitas, doenças neurológicas, etc.
Outras dimensões de risco: As restantes dimensões do risco- a situação psicológica e cognitiva dos doentes, os atributos culturais, éticos e sócio-económicos dos doentes e as atitudes e preferências dos consumidores- são igualmente consideradas relevantes no apuramento da probabilidade de morte. Algumas limitações têm conduzido a que não sejam dimensões muito utilizadas nos sistemas de ajustamento pelo risco.	

Tabela 5: Dimensões do risco

Fonte: Reis, 2005

Neste momento serão apenas abordadas questões relacionadas com a efetividade dos cuidados prestados, nomeadamente a mortalidade, as complicações e readmissões.

Na investigação começou-se por discutir os aspetos respeitantes à mortalidade, deve referir-se que a grande maioria dos autores considera que existe uma relação entre mortalidade e qualidade dos cuidados prestados (Reis, 2005).

Contudo, têm sido discutidos alguns aspetos, como a escolha do tipo de dados que devem ser utilizados e do sistema de classificação de doentes.

Os autores Thomas e Hofer afirmam que a taxa de mortalidade ajustada pelo risco não é um bom indicador de qualidade, defendendo que indicadores de processo são mais adequados para medir a efetividade dos cuidados prestados. Os mesmos afirmam que, apesar de todos os esforços dedicados à análise da mortalidade hospitalar, tem sido dada pouca atenção à sua utilidade como indicador da qualidade dos cuidados prestados, podendo, inclusivamente, a publicação de dados deste tipo contribuir para a desinformação do público sobre o desempenho dos hospitais. Referem ainda que embora o facto de desde 1991 serem publicados dados nacionais nos Estados Unidos da América sobre o desempenho dos hospitais, sendo a taxa de mortalidade ajustada pelo risco o indicador mais utilizado, estas conclusões têm sido contestadas pelos hospitais com o principal argumento de que dão indicações erróneas e enviesadas sobre a atividade hospitalar. Para sustentarem as suas informações Thomas e Hofer formulam três hipóteses de investigação (Reis, 2005).

- Será que os hospitais que têm pior qualidade de cuidados prestados apresentam taxas de mortalidade ajustadas pelo risco mais elevadas?
- Podem os consumidores acreditar que os hospitais com taxas de mortalidade ajustadas pelo risco mais baixas são na realidade prestadores com qualidade?
- Para os hospitais será que as diferenças encontradas nas taxas de mortalidade ajustadas pelo risco estão correlacionadas com as diferenças observadas na qualidade prestada?

Em relação à primeira interrogação, a resposta é positiva, enquanto para as restantes a resposta é negativa. Assim, os autores concluem que a sua revisão de literatura sugere que os doentes receberam cuidados com qualidade, mas tiveram taxas de mortalidade mais elevadas. Encontraram igualmente que, em média, os doentes tratados em hospitais que foram identificados como *outliers* em termos de mortalidade elevada estão em maior risco de receberem cuidados de baixa qualidade (Reis, 2005). De acordo com diversos autores os doentes tratados com baixa qualidade apresentam uma sobrevivência menor do que aqueles que tiveram acesso a cuidados de boa qualidade.

Em relação à eficiência técnica dos hospitais, os indicadores tradicionalmente mais utilizados para avaliação da eficiência técnica dos hospitais são os custos médicos e a

demora média, admitindo-se que ambos tenham comportamentos distinto, atendendo essencialmente à intensidade dos recursos.

Em suma, embora exista uma enorme variedade de modelos para a avaliação do desempenho, os quais configuram diversas dimensões e perspetivas, existem igualmente alguns elementos comuns, designadamente a necessidade de combinar as características dos doentes com diversos procedimentos estatísticos, tendo em vista o ajustamento pelo risco. Por sua vez, o ajustamento pelo risco é considerado um procedimento inevitável e incontornável de uma abordagem correta para avaliar o desempenho hospitalar.

Parte II – Análise Prática

Capítulo III – Metodologia da Investigação

Nota Introdutória

Nos capítulos anteriores justificou-se a escolha do tema deste projeto e procedeu-se ao estudo da arte referente ao tema escolhido. Este capítulo, tem como objetivo fundamentar os aspetos metodológicos seguidos neste projeto de investigação. No capítulo seguinte apresentam-se, analisam-se e discutem-se os resultados obtidos.

O presente capítulo será estruturado em cinco secções. Na primeira apresenta-se as questões de investigação. Na segunda é feita uma breve apresentação da Unidade Local de Saúde da Guarda. Nas secções seguintes descreve-se o universo e a amostra final, o instrumento de análise e, por último, os métodos de análise dos dados.

3.1 Questões da Investigação

Este projeto aplicado tem como objetivo central compreender e identificar os fatores que influenciam a motivação e o desempenho dos profissionais de saúde do Hospital Sousa Martins. Com o intuito de alcançar o objetivo desta investigação, foram colocadas questões de investigação, delineadas em função do objetivo central. A Tabela seguinte descreve as questões de investigação que orientaram a mesma.

Número	Questão de investigação
1	Qual são os principais fatores determinantes a um bom desempenho profissional?
2	Qual os principais fatores que diminuem o desempenho profissional?
3	A situação profissional tem influência no desempenho dos trabalhadores?
4	O tempo de serviço na administração pública tem influência na motivação dos trabalhadores?
5	De que forma o treinamento no início de novas funções e o desempenho dos trabalhadores?
6	De que forma o salário influencia o desempenho profissional?

Tabela 6: Questões da Investigação

Fonte: Elaboração própria

3.2 A Unidade Local de Saúde da Guarda

A Unidade Local de Saúde da Guarda (ULSG), pessoa coletiva de direito público³ de natureza empresarial, foi constituída em 01/10/2008, através do Decreto-Lei n° 183/2008, de 4 setembro, integrando dois hospitais (Guarda e Seia) e 13 Centros de Saúde (Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteiga, Meda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso e Vila Nova de Foz Côa).

A ULSG é composta pelas seguintes unidades de prestação de cuidados: 1) Hospital de Sousa Martins, na Guarda; 2) Hospital Nossa Senhora da Assunção, em Seia; 3) Centro de Saúde de Almeida; 4) Centro de Saúde de Celorico da Beira; 5) Centro de Saúde de Figueira de Castelo Rodrigo; 6) Centro de Saúde de Fornos de Algodres; 7) Centro de Saúde de Gouveia; 8) Centro de Saúde da Guarda; 9) Centro de Saúde de Manteigas; 10) Centro de Saúde da Mêda; 11) Centro de saúde de Pinhel; 12) Centro de saúde do

³ São de direito público as que prosseguem um fim de interesse público; e a pessoa coletiva que se rege, em princípio, por estatuto de direito público, exercendo, normalmente, poderes de autoridade em nome próprio e sujeito a restrições públicas, como princípio da legalidade e outros princípios reguladores da atividade pública geral.

Sabugal; 13) Centro de Saúde de Seia; 14) Centro de Saúde de Trancoso; 15) Centro de saúde de Vila Nova de Foz Côa (ULSG, 2019a).

Em janeiro de 2019 a ULSG assegurava a prestação de cuidados de saúde primários, hospitalares, paliativos e de convalescença a cerca de 148 718 habitantes, distribuídos pelos 13 concelhos do distrito da Guarda (exceção feita ao concelho de Aguiar da Beira), constituindo a única instituição pública de saúde em todo o distrito. A ULSG garante ainda as atividades de serviços operativos de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde na área geográfica por ela abrangente, bem como atividades de investigação, formação e ensino pré e pós-graduado.

A Unidade de Saúde Pública da ULSG, de acordo com o artigo 12º do Decreto-Lei n.º 253/2012, de 27 de novembro, funciona como observatório de saúde da área da influência da ULSG. A ela compete a elaboração da informação e planos em domínio da saúde pública, proceder à vigilância epidemiológica, gerir programas de intervenção no âmbito da prevenção, promoção e proteção da saúde da população em geral ou de grupos específicos e colaborar, de acordo com a legislação, no exercício das funções de autoridade de saúde (ULSG, 2019a).

Relativamente aos conceitos **missão, visão e valores**, podemos dizer que:

“São um conjunto de diretrizes fundamentais que regem uma organização. O trio Missão-Visão-Valores é um recurso de extrema importância para orientar o planeamento estratégico e construir a identidade organizacional, assim como para guiar o comportamento e estabelecer uma unidade entre os colaboradores da empresa.” (Closs, 2019)

A ULSG tem como **missão** a prestação integrada de cuidados de saúde primários, hospitalares, paliativos e de convalescença à população da sua área de influência, com mobilização ativa da comunidade envolvente, tendo em vista o incremento dos níveis de saúde e bem-estar. A ULSG assegura ainda as atividades de serviços operativos de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde na área geográfica por ela abrangida, bem como atividades de investigação, formação e ensino (ULSG, 2019b).

No que concerne à sua **Visão**, a ULSG pretende ser reconhecida por utentes, colaboradores e demais entidades como uma organização que assegura uma resposta de elevada qualidade às necessidades de saúde dos seus utentes ao longo do ciclo vital, pautando-se por rigorosos princípios de eficiência e responsabilidade na vertente económica, financeira, social e ambiental (ULSG, 2019b).

A Unidade de Saúde da Guarda rege-se pelos seguintes valores (ULSG, 2019b):

Humanismo - Ter uma orientação clara para o utente e para o seu bem-estar, respondendo às suas necessidades de acordo com as melhores práticas disponíveis e no respeito incondicional pela sua dignidade intrínseca;

- Equidade – Promover a igualdade no acesso aos cuidados de saúde, em função do nível de prioridade clínica e a isenção no tratamento de todos os colaboradores;
- Cooperação - Cultivar a multidisciplinaridade e a cooperação no relacionamento interpessoal e na prossecução dos objetivos da instituição;
- Ética e Deontologia Profissional - Pautar a prática clínica e a tomada das decisões individuais e institucionais pelos mais elevados padrões de conduta;
- Rigor - Atuar com competência e determinação, tomando decisões com conhecimento e coerência, de forma a assegurar o melhor nível de serviço;
- Inovação - Atuar com capacidade de iniciativa e criatividade, concretizando novas soluções de forma a assegurar a melhoria contínua dos resultados e níveis de serviço.

A tabela 7 apresenta o número de trabalhadores, de janeiro de 2018 e 2019 por grupos profissionais, que integram a Unidade Local de Saúde da Guarda. Em janeiro de 2019, havia cerca de 2025 profissionais ativos, o que representa um aumento na ordem dos 23 profissionais (+ 1,1%), em relação a janeiro de 2018.

Grupo Profissional	Nº Trabalhadores			Variação período homólogo		
	Entradas Jan.2019	Saídas Jan.2019	Rt- Jan 2019	RH- Jan.2018	Δ 2019/ 2018	Δ% 2019/ 2018
Pessoal Dirigente	0	0	12	9	3	33,3%
Assistentes Operacionais	16	5	534	514	20	3,9%
Assistentes Técnicos	0	0	222	217	5	2,3%
Pessoal de Enfermagem	11	4	719	707	12	1,7%
Informáticos	0	0	12	12	0	0,0%
Pessoal Médico	1	3	203	201	2	1,0%
Pessoal form. pré carreira Médica	48	16	105	93	12	12,9%
Técnicos Sup. Diag. e Terapêutica	1	0	136	129	7	5,4%
Técnicos Superiores	0	1	50	48	2	4,2%
Técnicos Superiores de Saúde	0	0	23	17	6	35,3%
Pessoal Farmacêutico	0	0	7	9	-2	-22,2%
Docente	0	0	1	1	0	0,0%
Outro Pessoal	0	0	1	45	-44	-97,8%
TOTAL	77	29	2025	2002	23	1,1%

Tabela 7: N. de trabalhadores por Grupo Profissional

Fonte: RA, 2019

O aumento de 33% no Pessoal Dirigente, face ao período homólogo do ano anterior, deveu-se aos três elementos que integram o Conselho Fiscal, e que só iniciou funções em maio de 2018. O acréscimo de 35,3% deveu-se aos seis elementos que integram os Técnicos Superiores de Saúde. O restante acréscimo é justificado pelo aumento do nº de médicos internos, de alguns vínculos de prestação de serviços, bem como pela entrada de enfermeiros e assistentes operacionais, de forma a ativar o plano de continência para a Gripe, e satisfazerem necessidades permanentes dos serviços (RADEF, 2019).

No mês de janeiro de 2019 houve um aumento de 19,6% do número de dias de absentismos. A taxa de absentismo em janeiro de 2018 era de 7,6%, e em janeiro de 2019 passou a 9%. As causas prendem-se maioritariamente com baixas por doença, licenças por risco clínico na gravidez e licenças parentais, representando os dias de ausência por estes motivos 70% do total do absentismo da ULSG (RADEF, 2019).

A tabela 8 apresenta o número de **horas extraordinárias** processadas em janeiro de 2019, da qual observamos uma redução na ordem dos 14% do nº de horas pagas face a período homólogo. Contudo, não há uma variação nos gastos significativos (-0,2%), devido não só ao aumento do valor-hora decorrente do descongelamento das progressões, mas também pela reposição do pagamento a 100% do valor da hora extraordinária (RADEF, 2019).

Os médicos são o grupo profissional com maior percentagem, representando 54,3% das horas extraordinárias e 77,7 % dos gastos totais com esta rubrica. Seguem-se os enfermeiros, com 24,8% das horas extraordinárias e 13,5% dos gastos. Juntos representam 91,2% do total da despesa com horas extraordinárias (RADEF, 2019).

Horas Extraordinárias	Realizadas em nov/2018 e processadas em jan/2019		Realizadas em nov/2017 e processadas em jan/2018		Δ% Janeiro 2019/2018	
	N.º horas Acumulado	Valor (€) Acumulado	N.º horas Acumulado	Valor (€) Acumulado	Δ% N.º horas Acumulado	Δ% Valor Acumulado
Pessoal Médico	9 275,00	415 097,88 €	9 930,00	387 486,29 €	-6,6%	7,1%
Pessoal de Enfermagem	4 789,00	77 370,68 €	8 893,50	129 816,21 €	-46,2%	-40,4%
Pessoal form. pré carreira Médica	1 219,00	28 573,27 €	1 091,00	23 269,02 €	11,7%	22,8%
Téc. Sup. Diagnóstico e Terapêutica	1 525,50	22 571,52 €	910,50	12 154,59 €	67,5%	85,7%
Técnicos Superiores de Saúde	591,00	14 606,13 €	556,00	12 708,77 €	6,3%	14,9%
Assistentes Operacionais	1 872,75	12 797,62 €	1 017,50	8 540,08 €	84,1%	95,7%
Assistentes Técnicos	45,00	317,41 €	61,25	435,27 €	-26,5%	-27,1%
Informáticos	0,00	0,00 €	13,00	199,46 €	-100,0%	-100,0%
Técnicos Superiores	0,00	0,00 €	0,00	0,00 €		
TOTAL	19 317,25	571 334,49 €	22 472,75	572 609,69 €	-14,0%	-0,2%

Tabela 8: Horas extraordinárias processadas em janeiro de 2019

Fonte: RADEF, 2019

Em janeiro de 2019 houve um aumento com o número de colaboradores, tornado necessário com a redução do período normal de trabalho das 40 horas para as 35 horas, de modo a garantir o funcionamento regular dos serviços, sem comprometer a qualidade e a segurança dos cuidados prestados à população (RADEF, 2019).

No Relatório Analítico de Desempenho Económico Financeiro (RADEF) é apresentado as razões do acréscimo de 7%, referente aos gastos com o pessoal em janeiro de 2019, em relação ao período homólogo. Uma destas razões deve-se a atribuição do acréscimo remuneratório a 180 enfermeiros especialistas (RADEF, 2019).

Como já foi referido, a ULSG integra 2 hospitais e 13 centros de saúde. O hospital da cidade da Guarda é denominado **Hospital Sousa Martins**. Ligado ao nome do Hospital da cidade mais alta de Portugal está o Dr. Sousa Martins, que ao fazer uma expedição em 1881 à Serra da Estrela, considerou este local ótimo para o tratamento da tuberculose. A rainha D. Amélia permitiu e patrocinou a criação de um sanatório na Guarda (o primeiro a ser construído em altitude, em Portugal) e que foi inaugurado a 18 de maio de 1907, sendo o primeiro diretor o Dr. Lopo de Carvalho. Em honra ao Dr. Sousa Martins, e pela

sua dedicação à causa da tuberculose, atribui-se ao sanatório o nome “Sousa Martins” (ULSG, 2019a).

Para a época, o Sanatório Sousa Martins era considerado como uma moderníssima Unidade de Saúde, dotada de bastante conforto, tendo capacidade para receber cerca de mil doentes. Com o decorrer dos tempos e com a descoberta dos antibióticos a incidência da tuberculose foi diminuindo e deixando de ser um problema sério para a saúde pública. Os doentes passaram a ter a possibilidade de fazer tratamentos em casa. Assim sendo, a existência dos sanatórios deixou de ser pertinente, acabando mesmo por serem extintos a 5 de novembro de 1974 (ULSG, 2019a).

Nas últimas décadas o hospital Sousa Martins funcionou como hospital distrital com múltiplas especialidades. Em 2008 foi constituída a ULS Guarda tendo como atividade principal a prestação de cuidados de saúde primários, diferenciados e continuados à população.

Para além do Hospital de Sousa Martins, esta nova estrutura tutela o Hospital Nossa Senhora de Assunção, em Seia e todos os Centros de Saúde do distrito à exceção do de Aguiar da Beira (ULSG, 2019a).

3.3 Universo e Amostra final

Nesta investigação o universo de estudo integra todos os enfermeiros que trabalham no Hospital Sousa Martins, localizado na cidade da Guarda. A amostra é um subconjunto representativo do universo, é o conjunto total dos casos sobre os quais se retira conclusões.

De acordo com a informação facultada pelos recursos humanos do Hospital Sousa Martins, no início de 2020 o universo deste estudo é constituído por 473 enfermeiros. O objetivo inicial era obter uma amostra muito representativa do universo, no entanto, devido ao elevado número de inquéritos solicitados para preenchimento ao longo dos últimos anos, e consequentemente a saturação dos mesmos, o objetivo inicial não foi totalmente atingido. Assim, neste estudo fazem parte da amostra final 127 profissionais de saúde.

3.4 Instrumento de Análise

Neste estudo empírico utiliza-se o estudo de caso através da aplicação de inquérito por questionário. O estudo de caso é uma forma particular de investigação qualitativa. Trata-se de uma família de métodos de investigação que têm em comum o facto de se concentrarem deliberadamente sobre o estudo de um determinado caso. Por si, um caso é um sistema delimitado ou fenómeno de algum tipo que ocorre num contexto delimitado, a uma unidade de análise (Figueiredo, 2017).

O inquérito por questionário foi o instrumento de recolha dos dados selecionado no âmbito desta investigação, apresentando-se como o mais indicado quando o universo é de grande dimensão

O questionário aplicado (Anexo 2), que inclui os objetivos desta investigação, é composto por questões fechadas relativas a (I) dados pessoais; (II) comunicação na administração pública; (III) satisfação salarial; (IV) relacionamento interpessoal; (V) treinamento e desenvolvimento; (VI) avaliação de desempenho; (VII) estabilidade no emprego; (VIII) condições de trabalho; (IX) questões sobre fatores motivadores e desmotivadores.

A administração do questionário final foi efetuada entre os meses de dezembro de 2019 e fevereiro de 2020. Na fase inicial da administração do questionário foi feita a distribuição do questionário por todas os Serviços Clínicos do Hospital Sousa Martins (Unidade de Acidente Vascular, Bloco Operatório Central, Serviço de Cardiologia, Serviço de Cirurgia, Consulta Externa, Genecologia, Unidade de Cuidados Intensivos, Oncologia, Medicina A, Medicina B, Ortopedia, Pneumologia, Psiquiatria, Maternidade, Pediatria, Unidade de Cirurgia de Ambulatório, Urgência Geral e Urgência Pediátrica) e entregue em papel.

Inicialmente optou-se pela distribuição por cada serviço, e posteriormente a recolha, de acordo com prazos estipulados. No entanto este tipo de estratégia não foi muito bem-sucedida, então optou-se por fazer um contacto mais direto junto dos chefes de enfermagem, no sentido de sensibilizar para a importância da participação no estudo.

Contudo alguns enfermeiros não responderam ao pedido, mesmos assim, conseguiu-se um número significativo de inquéritos preenchidos (127 inquéritos).

3.5 Métodos de Análise dos dados

Os dados recolhidos através da aplicação de inquérito por questionário foram tratados estatisticamente com recurso ao programa informático *Statiscal Package for the Social Sciences* (SPSS) para efetuar análises estatísticas descritivas. Através deste programa foram realizados testes e análises correlacionais para estudar a relação existente entre as variáveis e testar as hipóteses da investigação.

Hipóteses são afirmações lógicas testáveis sobre a relação entre as variáveis subjacentes à teoria, por sua vez teorias são afirmações sobre as relações entre conceitos que nos permitem prever e explicar vários processos e acontecimentos (Baia, 2017). Importa referir que, para todos os testes de hipóteses que são apresentados neste trabalho, foi considerado um nível de confiança de 95% e de 99% (a significância associada ao teste superior a 0,05 e a 0,01).

Também se efetuaram testes de ajustamento do Qui-Quadrado, que compara as frequências dos valores observados com a frequência dos valores esperados, das diferentes categorias de uma variável aleatória (Patrício, 2013). Sendo um teste não paramétrico, não exige variáveis dependentes quantitativas, podendo ser usado quer em variáveis qualitativas, quer em variáveis quantitativas:-

Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados

Nota Introdutória

Neste capítulo analisam-se e discutem-se os resultados das questões da investigação. O capítulo inicia-se com a caracterização da amostra tendo-se em consideração as características dos inquiridos mais relevantes para o presente estudo. De seguida, analisam-se as questões relacionadas com a comunicação, remuneração, relacionamento interpessoal, treinamento e desenvolvimento e, por último, os fatores influenciadores da motivação e desempenho profissional.

4.1 – Caraterização da Amostra

Tal como já foi referido, foram inquiridos 127 enfermeiros do Hospital Sousa Martins, localizado na cidade da Guarda. A caraterização da amostra é realizada tendo em conta as características mais relevantes para este estudo: o género, o grupo etário, as habilitações literárias, a categoria profissional, a sua situação profissional e o tempo de servido na administração pública (Tabela 9).

Dos 127 inquiridos que fazem parte da amostra, 95 pertencem ao género feminino (74,8%) e 32 ao género masculino (25,2%).

Relativamente às idades dos inquiridos 46,5% têm idades compreendidas entre 33-45 anos; 32,3 % têm idades compreendidas entre 46-58 anos; 18,1% têm entre 20-32 anos e 3,1% têm mais de 58 anos de idade (Tabela 9).

No que concerne às habilitações académicas 78,7%, tem licenciatura, 18,1% tem mestrado, 1,6% tem bacharelato, 1,6% tem o nível mestrado incompleto, como podemos observar na tabela 9.

Variáveis		N	%
Género	Feminino	95	74.8
	Masculino	32	25.2
Idade	Entre 20-32	23	18.1
	Entre 33-45	59	46.5
	Entre 46-58	41	32.3
	Mais de 58	4	3.1
Habilitações literárias	Licenciatura	100	78.7
	Mestrado	23	18.1
	Bacharelato	2	1.6
	Mestrado em curso	2	1.6
Categoria profissional	Enfermeiro	95	74.8
	Enfermeiro especialista	24	18.9
	Enfermeiro chefe	6	4.7
	Enfermeiro gestor	2	1.6
Situação Profissional	Efetivo	85	66.9
	Contratado	38	29.9
	Outra	4	3.1
Tempo de serviço	Menos de 1	6	4.7
	1 a 5 anos	18	14.2
	6 a 10 anos	13	10.2
	11 a 15 anos	20	15.7
	16 a 20 anos	14	11.0
	21 a 25 anos	21	16.5
	Acima dos 25 anos	35	27.6
Total		127	100

Tabela 9: Caracterização dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à categoria profissional, esta divide-se em quatro categorias, enfermeiros, enfermeiro especialista, enfermeiro chefe e enfermeiro gestor. A categoria de enfermeiro é sem dúvida a mais representativa desta amostra, com uma percentagem de 74,8%, seguindo-se o enfermeiro especialista (18,9%), o enfermeiro chefe com 4,7% e, por último, o enfermeiro gestor (1,6%). Quanto à situação profissional, 66,9% dos inquiridos são efetivos, 29,9 % é contratado é apenas 3,1% se encontra noutra situação.

Em relação ao tempo de serviço, 27,6% dos inquiridos já trabalha na administração pública há mais de 25 anos, 16,5% entre 21 e 25 anos e apenas 4,7% dos inquiridos trabalha a menos de um ano (tabela 9).

Em relação ao tempo de serviço, 27,6% dos inquiridos trabalha na administração pública há mais de 25 anos, 16,5% entre 21 e 25 anos e apenas 4,7% dos inquiridos trabalha a menos de um ano (Tabela 9).

4.2 Perceção da Comunicação

No que diz respeito à comunicação existente entre a Direção e os funcionários de cada serviço, de acordo com os dados obtidos, 73,2 % dos inquiridos estão satisfeitos (Boa/ Muito boa) com o processo de comunicação existente entre os funcionários e os seus dirigentes, sendo que 11,8% a considera má (Gráfico 1).

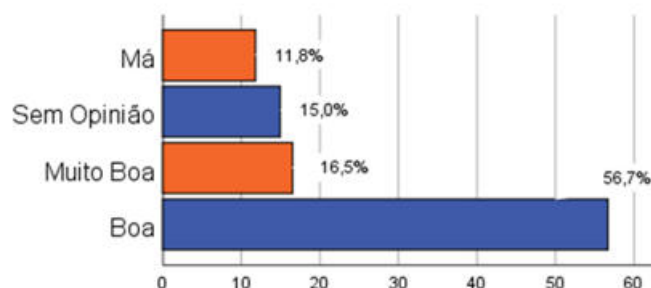


Gráfico 1: Comunicação entre direção e funcionários

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, conclui-se que, na grande maioria das vezes (72,4%), as orientações dadas aos enfermeiros para a realização do seu trabalho são dadas oralmente (Gráfico 2).

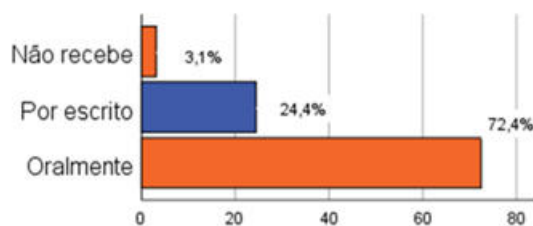


Gráfico 2: Como recebe as orientações para a realização do seu trabalho

Fonte: Elaboração própria

Ainda referente à comunicação, 49,6% dos inquiridos são de opinião que os funcionários se sentem seguros para dizerem o que realmente pensam. A grande maioria (52,8%) considera que “quase sempre” o seu chefe é receptivo às sugestões de mudança e cerca de 26,8%, considera que “sempre”. Por outro lado, 20,5% dos inquiridos considera que as orientações que recebe sobre o seu trabalho são “sempre” claras e compreensíveis (Tabela 10).

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	sem opinião	N
	%					
Os Funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?	14.2	49.6	29.1	3.1	3.9	127
O seu chefe é receptivo às sugestões de mudança vindas dos funcionários?	26.8	52.8	13.4	4.7	2.4	127
As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e precisas?	20.5	59.8	14.2	3.1	2.4	127

Tabela 10: Comunicação

Fonte: Elaboração própria

4.3 – Satisfação com a Remuneração

Os inquiridos foram questionados em relação à sua satisfação relativamente à sua remuneração mensal. Como podemos observar na tabela 11 é nítida a insatisfação dos

enfermeiros quanto a questão salarial. A grande maioria (84,3%) responde que não está satisfeito e, apenas, 11% diz estar satisfeito.

Quando questionados “Por um salário igual ao que recebe, sairia da administração pública?”, apenas 11,8 % dos inquiridos respondeu que sim e 21,3% respondeu talvez. Porém, 66,9% dos inquiridos diz que não saia da administração pública para ir trabalhar para uma empresa privada mantendo o salário (Tabela 11).

	Sim	Não	Talvez	N
	%			
Está satisfeito com o seu salário atual?	11.0	84.3	4.7	127
Por um salário igual ao que recebe, sairia da Administração pública para uma empresa privada?	11.8	66.9	21.3	127

Tabela 11:Satisfação com a Remuneração

Fonte: Elaboração Própria

4.4 – Percepção do Relacionamento Interpessoal

Os inquiridos foram questionados quanto à sua relação profissional com os seus superiores e ao seu reconhecimento/aproveitamento do seu potencial profissional. Cerca de metade dos inquiridos (48%) sente-se sempre respeitado, 40,2% quase sempre e, apenas, 8,7% é da opinião que raramente é respeitado pela sua chefia. Quando questionados se respeitam o seu chefe, 81,1% respondeu sempre, 15,7% quase sempre, 2,4% raramente e cerca de 0,8% diz não tem opinião (Tabela 12).

No que concerne à percepção dos inquiridos relativamente ao aproveitamento/reconhecimento do seu potencial a nível profissional, apenas 18,1% dos inquiridos acredita que o seu potencial profissional tem sido sempre aproveitado, 50,4% quase sempre, 27,6% pensa que raramente tem sido aproveitado e apenas 1,6% diz que nunca e 2,4% não tem opinião (Tabela 12).

Dos 127 inquiridos apenas 2,4% considera que os bons funcionários são sempre reconhecidos, 11,8% é de opinião que quase sempre e, a grande maioria (62,2%) acha que raramente os bons funcionários são reconhecidos (Tabela 12).

	Semp re	Quase sempre	Raramen te	Nunc a	sem opinião	N
	%					
Sente-se respeitado pelo seu chefe?	48.0	40.2	8.7	0.8	2.4	12 7
Tem respeito pelo seu chefe?	81.1	15.7	2.4	0.0	0.8	12 7
Considera que o seu potencial profissional tem sido aproveitado?	18.1	50.4	27.6	1.6	2.4	12 7
A administração pública reconhece os bons funcionários?	2.4	11.8	62.2	18.9	4.7	12 7

Tabela 12:Relacionamento Interpessoal

Fonte: Elaboração própria

4.5 – Percepção do Treinamento Profissional

Quando questionados se ao iniciar a suas funções na administração pública receberam formação adequado para a execução do seu trabalho, 72,4% respondeu que sim e apenas 27,6% que não. Dos inquiridos que receberam formação, 43,5% é de opinião que a formação foi suficiente, 10,9% insuficiente, 38,0% boa, e apenas 7,6% é de opinião que a formação recebida foi muito boa

Outra questão colocada aos inquiridos foi se, na sua opinião, a administração pública investe numa aprendizagem contínua para os funcionários, 59,1% disse que raramente, 28,3% respondeu que quase sempre, 10,2% que nunca e apenas 2,4% respondeu que sempre.

Quando questionados se “O seu serviço oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?”, 51,2% dos inquiridos respondeu que raramente, 37,0% respondeu que quase sempre, 3,1% é de opinião que o serviço nunca oferece essa oportunidade e 0,8% não tinham opinião sobre o assunto. Por outro lado, 7,9% dos inquiridos respondeu que o seu serviço oferece sempre oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, sendo que 0,8% não têm opinião (Tabela 13).

É notório que os funcionários consideram o treinamento um factor importante para a melhoria do seu desempenho, uma vez que segundo 59,1% dos inquiridos considera que quase sempre o treinamento recebido melhorou o seu desempenho. Porém, 26,0% respondeu que melhorou sempre e apenas 9,4% dos inquiridos considera que raramente o treinamento melhora o seu desempenho (Tabela 13).

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	sem opinião	N
	%					
A administração pública investe numa aprendizagem contínua para os funcionários?	2.4	28.3	59.1	10.2	0.0	127
O serviço oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	7.9	37.0	51.2	3.1	0.8	127
Depois de receber treinamento considera que o seu desempenho melhorou?	26.0	59.1	9.4	0.8	4.7	127

Tabela 13: Treinamento profissional

Fonte: Elaboração própria

4.6 – Avaliação do Desempenho Profissional

Aos inquiridos foi-lhe proposto avaliar o seu próprio desempenho profissional. Dos 127 inquiridos que fazem parte da amostra, 66,1% avaliou o seu desempenho como “Bom”, 29,1% “Muito Bom”, 2,4% “Suficiente” e 2,4% não tem opinião sobre o seu próprio desempenho (Gráfico 3).

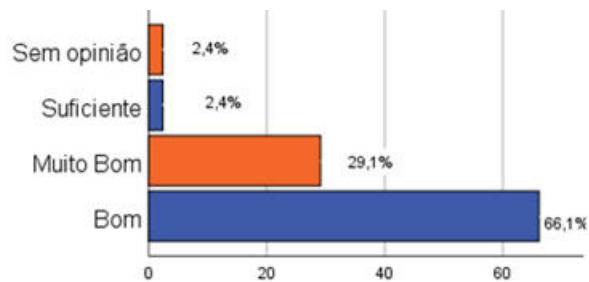


Gráfico 3: Como avalia o seu desempenho

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados quanto à menção atribuída na sua última avaliação, 34,6% dos inquiridos diz não tinha sido avaliado, 29,9% respondeu que teve “Bom”, 26,0% “Suficiente e 9,4% teve “Muito bom” (Gráfico 4).

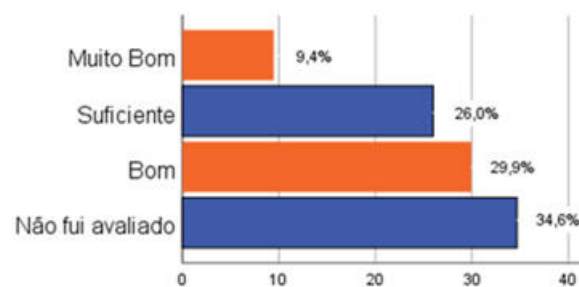


Gráfico 4: Qual a menção que lhe foi atribuída na última avaliação

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados obtidos, cerca de 46,5% dos inquiridos respondeu que “raramente” o seu chefe lhe comunica com a apreciação sobre o seu trabalho, 36,2% respondeu que “quase sempre”, 11,0% que “nunca” e 6,3% respondeu que “sempre” (Tabela 14).

De acordo com o SIADAP, a avaliação do desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos previamente negociados. Quando questionados sobre essa questão, a maioria dos inquiridos manifesta essa prática (Tabela 14).

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	sem opinião	N
	%					
O seu chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação sobre o seu trabalho?	6.3	36.2	46.5	11.0	0.0	127
A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos previamente negociados?	7.9	28.3	25.2	22.8	15.7	127

Tabela 14: Comunicação e avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

4.7 – Estabilidade no Emprego

Segundo alguns estudos, a administração pública, oferece uma maior estabilidade em relação ao privado, embora que esta realidade tem sofrido algumas alterações. Neste estudo, 66,9% diz-se sentir seguro em relação à estabilidade do ser emprego, 20,5% respondeu que não e 12,6% não têm opinião (Gráfico 5).

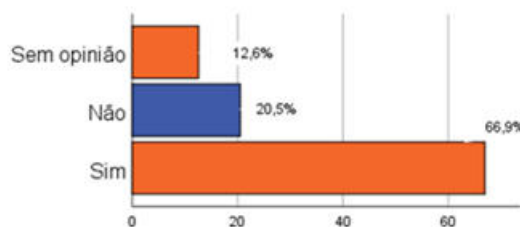


Gráfico 5: Sente-se seguro em relação a estabilidade do seu emprego

Fonte: Elaboração própria

4.8 – Condições de Trabalho

Quando questionados sobre as condições de trabalho, 51,2% respondeu que são satisfatórias, 40,2% respondeu que não são satisfatórias e 8,7% não deu opinião. Por outro lado, 98,4% dos inquiridos considera que as condições de trabalho exercem uma influência no seu desempenho (Gráfico 6).

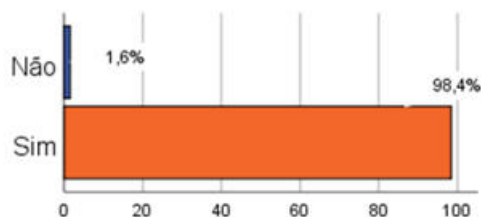


Gráfico 6: As condições de trabalho exercem alguma influência no seu desempenho

Fonte: Elaboração própria

Muitos estudos demonstraram que a mudança da carga horária semanal (de 40 horas para 35 horas) melhorou o desempenho dos trabalhadores. Também neste estudo chega-se à mesma conclusão, pois 94,5% dos inquiridos respondeu que a mudança da carga horária semanal melhorou o seu desempenho (Gráfico 7).

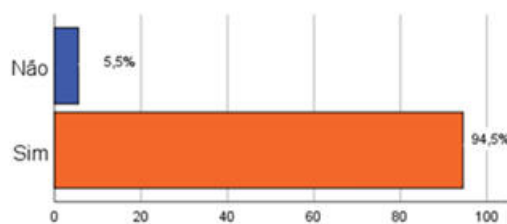


Gráfico 7: A mudança da carga horária melhora o seu desempenho

Fonte: Elaboração própria

4.9– Fatores influenciadores do Desempenho profissional

Existem muitos estudos que abordam os fatores que podem aumentar o desempenho profissional. De acordo com Rodrigues (2010), os indicadores individuais utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho devem proporcionar uma visão equilibrada do negócio; devem ser indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, de eficiência e de eficácia.

Tendo presente esses estudos, foi solicitado aos inquiridos que, de acordo com a sua opinião, indicassem por ordem decrescente os três principais fatores determinantes a um bom desempenho profissional (Gráfico 8).

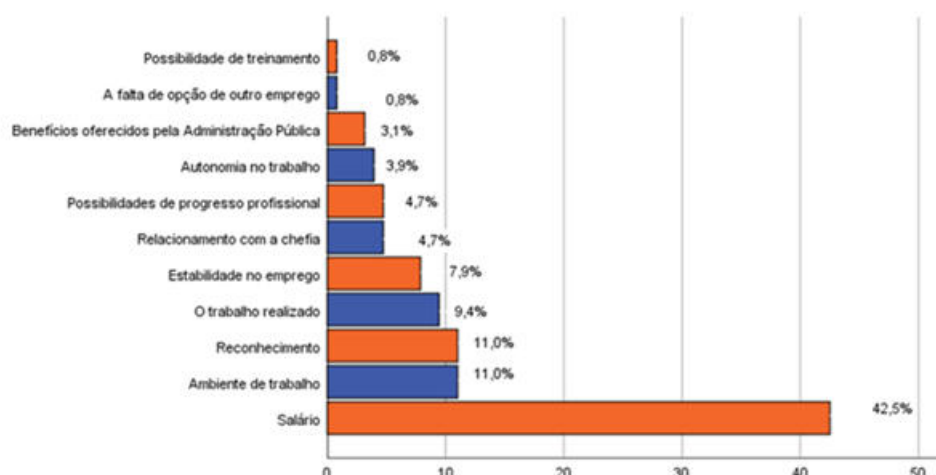


Gráfico 8: Fatores determinantes a um bom desempenho profissional

Fonte: Elaboração própria

Da análise dos dados, o indicador financeiro (salário) foi o principal fator determinante a um bom desempenho profissional, com uma percentagem de 42,5%. Em segundo lugar é o ambiente de trabalho (11%) e o reconhecimento (11%). Em terceiro lugar o trabalho que se está a realizar com 9,4% (Gráfico 8).

Também foi solicitado para indicarem, por ordem decrescente de importância, três fatores que desmotivam a um bom desempenho profissional. Assim, e por ordem decrescente de importância os fatores mais referidos foram: a falta de reconhecimento (26,4%); o mau ambiente de trabalho (22,4%) e o salário (20,0%), como se pode observar no gráfico 9.



Gráfico 9: Fatores que desmotivam a um bom desempenho

Fonte: Elaboração própria

4.10– A influência da situação profissional no Desempenho dos trabalhadores

“A situação profissional tem influência no desempenho dos trabalhadores?”

Pela análise dos dados podemos verificar que a correlação entre situação profissional (efetivo, contrato e outros) e desempenho (qual a menção que lhe foi atribuída?) é significativa a 1%. Como se pode observar na tabela 15 a relação entre estas duas variáveis é positiva. Assim, podemos concluir que, para a amostra deste estudo, quanto melhor é a situação profissional melhor é o desempenho profissional (Tabela 15).

		Qual a menção que lhe foi atribuída na última avaliação	Situação Profissional
Qual a menção que lhe foi atribuída na última avaliação	Correlação de Pearson	1	,353**
	Sig (2 extremidades)		,000
	N	127	127
Situação Profissional	Correlação de Pearson	,353**	1
	Sig (2 extremidades)	,000	
	N	127	127

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Tabela 15: Correlação entre as variáveis situação profissional e desempenho

Fonte: Elaboração própria

4.11– A influência do tempo de serviço na motivação dos trabalhadores

“O tempo de serviço na administração pública tem influência na motivação dos trabalhadores?” Para analisar a relação entre estas duas variáveis (Tempo de serviço versus Motivação) utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman.

Não existindo, no inquérito, uma variável direta referente à motivação, associou-se esta a uma variável presente na III parte do inquérito, a variável “Está satisfeito com o seu salário atual?”. Esta associação é suportada na Teoria de Maslow, que refere a questão salarial como um dos principais fatores impulsionadores da motivação dos trabalhadores.

Neste estudo, a correlação de Spearman entre a variável tempo de serviço na administração pública e a motivação é negativa (-0,027). Assim, podemos concluir que, para a amostra deste estudo, à medida que o tempo de serviço na administração pública aumenta a motivação dos enfermeiros diminui (Tabela 16).

		Valor	Erro Padrão Assintótico ^a	T Aproximado ^b	Significância Aproximada ^c
Ordinal Por Ordinal	Correlação de Spearman	-,027	100	-,303	,762
N de Casos Válidos		127			

a. Não considera a hipótese nula.
 b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.
 c. Com base em aproximação normal.

Tabela 16: Correlação entre tempo de trabalho na AP e a situação profissional

Fonte: Elaboração própria

4.12– Treinamento e Situação salarial *versus* o Desempenho dos trabalhadores

Um dos objetivos deste estudo é analisar de que forma o treinamento no início de novas funções e a situação salarial influenciam o desempenho dos trabalhadores. Assim, e tendo por base a revisão da literatura efetuada sobre esta temática, foram formuladas as seguintes Hipóteses:

H1: Existe uma relação direta e positiva entre o treinamento no início de novas funções e o desempenho dos trabalhadores.

H2: Existe uma relação direta e positiva entre a satisfação salarial e desempenho profissional.

Relativamente à H1, estatisticamente, foi utilizado o Teste do Ajustamento do Qui-quadrado (χ^2), em que compara as frequências dos valores observados com a frequência dos valores esperados, das diferentes categorias de uma variável aleatória. A aproximação do χ^2 é possível nas seguintes condições (Patrício, 2013):

- Não existe mais de 20% de categorias com valores esperados inferiores a 5;
- Todas as categorias com valores esperados superiores ou igual a 1.

A tabela 17 apresenta a estatística de teste e a probabilidade de significância associada. Como $p\text{-value} = 0,919 > \alpha = 0,05$ não é possível aceitar a hipótese que existe uma relação direta e positiva entre “o treinamento no início de novas funções” e “o desempenho dos trabalhadores”. A aproximação do χ^2 é possível, uma vez que não existe mais de 20% de categorias com valores esperados inferiores a 5. De acordo com a tabela 18, as frequências dos valores observados são semelhantes as frequências dos valores esperados. Da análise dos resíduos observa-se que não existe nenhuma célula em que se possa assumir que o resíduo é significativamente diferente de 0, ou que as frequências esperadas, diferem significativamente das frequências observadas. No entanto não podemos concluir que, para a amostra deste estudo, “existe uma relação direta e positiva entre o treinamento no início de novas funções e o desempenho dos trabalhadores” uma vez que não existem evidências suficientes para concluir que as variáveis estão associadas.

Testes qui-quadrado		
	Valor	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	,499	,919
N de Casos Válidos	127	

a. 1 célula (12,5%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é 3,31.

Tabela 17: Teste do qui-quadrado h1

Fonte: Elaboração própria

			Qual a menção que lhe foi atribuída na última avaliação (2)				Total
			Muito Bom	Bom	Suficiente	Não fui avaliado	
Ao iniciar as suas funções recebeu formação para a execução do seu trabalho (1)	Sim	Contagem	8	28	23	33	92
		Contagem Esperada	8,7	27,5	23,9	31,9	92,0
		(1)	8,7%	30,4%	25,0%	35,9%	100,0%
		(2)	66,7%	73,7%	69,7%	75,0%	72,4%
		% do Total	6,3%	22,0%	18,1%	26,0%	72,4%
		Resíduos padronizados	-,2	,1	-,2	,2	
	Não	Contagem	4	10	10	11	35
		Contagem Esperada	3,3	10,5	9,1	12,1	35,0
		(1)	11,4%	28,6%	28,6%	31,4%	100,0%
		(2)	33,3%	26,3%	30,3%	25,0%	27,6%
		% do Total	3,1%	7,9%	7,9%	8,7%	27,6%
		Resíduos padronizados	,4	-,1	,3	-,3	
Total	Contagem		12	38	33	44	127
	Contagem Esperada		12,0	38,0	33,0	44,0	127,0
	(1)		9,4%	29,9%	26,0%	34,6%	100,0%
	(2)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total		9,4%	29,9%	26,0%	34,6%	100,0%

Tabela 18: Teste qui-quadrado - h1

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à **Hipótese 2** “Existe uma relação direta e positiva entre a satisfação salarial e desempenho profissional”, foi utilizado o de teste Fisher uma vez que um dos pressupostos do teste do ajustamento do qui-quadrado (χ^2) não foi atendido (não existir mais de 20% de categorias com valores esperados inferiores a 5). A tabela 19 apresenta a estatística de teste e a probabilidade de significância associada e a tabela 20 apresenta os valores observados e os valores esperados. O *p-value* para este teste é (Sig.) $P = 0,605$ (e

os limites do intervalo de confiança para *p-value* com 99% de confiança são 0,593 e 0,618). Como a probabilidade de observar o valor da estatística de teste, ou o valor mais extremo, é elevada, rejeita-se a hipótese que indica que existe uma relação direta e positiva entre a satisfação salarial e desempenho profissional.

	Valor	Significância Assintótica (Bilateral)	Significância	Monte Carlo (2 lados)	
				Intervalo de Confiança 99%	
				Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	4,659 ^a	,588	,605 ^b	,593	,618
N de Casos Válidos	127				

a. 8 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,57

Tabela 19: Teste de Fisher-h2

Fonte: Elaboração própria

			Qual a menção que lhe foi atribuída na última avaliação				
			Muito Bom			Não fui avaliado	
			Bom	Bom	Suficiente		Total
Está satisfeito com o seu salário atual	Sim	Contagem	0	3	4	7	14
		Contagem Esperada	1,3	4,2	3,6	4,9	14,0
		Resíduos padronizados	-1,2	-,6	,2	1,0	
	Não	Contagem	11	32	28	36	107
		Contagem Esperada	10,1	32,0	27,8	37,1	107,0
		Resíduos padronizados	,3	,0	,0	-,2	
	Talvez	Contagem	1	3	1	1	6
		Contagem Esperada	,6	1,8	1,6	2,1	6,0
		Resíduos padronizados	,6	,9	-,4	-,7	
Total	Contagem		12	38	33	44	127
	Contagem Esperada		12,0	38,0	33,0	44,0	127,0

Tabela 20: Teste de Fisher - h2

Elaboração própria

Capítulo V – Conclusões Finais

Nota Introdutória

A revisão da literatura, que corresponde aos primeiros capítulos, permitiu fazer o enquadramento e suporte teórico desta investigação. Neste capítulo procede-se à apresentação das conclusões gerais deste estudo, bem como as suas limitações.

5.1. Resposta às Questões da Investigação

A amostra deste estudo (127 enfermeiros inquiridos) é maioritariamente do género feminino, com idades maioritariamente compreendidas entre os 33 e os 45 anos e, em termos de habilitações académicas, a grande maioria tem grau de licenciado. Tendo por base esta amostra, deixam-se agora as respostas às questões da investigação.

Questão 1: Qual são os principais fatores determinantes a um bom desempenho profissional?

Relativamente à **primeira questão** da investigação, os resultados obtidos permitiram concluir que, segundo os inquiridos, os principais fatores determinantes a um bom desempenho profissional são: salário, ambiente de trabalho/reconhecimento e o trabalho que se está a realizar.

Questão 2: Qual os principais fatores que diminuem o desempenho profissional?

Os resultados obtidos permitiram concluir que, segundo os inquiridos, os principais fatores que diminuem o bom desempenho profissional são: falta de reconhecimento, mau ambiente de trabalho e salário.

Questão 3: A situação profissional tem influência no desempenho dos trabalhadores?

Os resultados mostram que, segundo os inquiridos, a relação entre estas duas variáveis é uma relação positiva, o que significa que quanto melhor for a situação profissional melhor é o desempenho profissional.

Questão 4: O tempo de serviço na administração pública tem influência na motivação dos trabalhadores?

Da análise dos dados, conclui-se que entre as variáveis existe uma relação negativa, o que permite constatar que quanto mais tempo de serviço têm os trabalhadores profissionais de saúde, menor é a sua motivação.

Questão 5: De que forma o treinamento no início de novas funções e o desempenho dos trabalhadores?

Este estudo permitiu-nos concluir que, e segundo os inquiridos, não existe uma relação direta e positiva entre o treinamento no início de novas funções e o desempenho dos trabalhadores. Assim, a hipótese H1 que prevê uma relação direta e positiva entre o treinamento no início de novas funções e o desempenho dos trabalhadores não é suportada nesta investigação.

Questão 6: De que forma o salário influencia o desempenho profissional?

A hipótese H2 que prevê uma relação direta e positiva entre a satisfação salarial e desempenho profissional também não é suportada nesta investigação. Assim, segundo os inquiridos, remuneração elevada não significa maior desempenho por parte dos trabalhadores.

5.2 Limitações da Investigação

A primeira limitação prende-se com a forma como se pretendia fazer a recolha dos dados, uma vez que numa fase inicial foi feita a distribuição dos inquéritos por todos os serviços clínicos do Hospital Sousa Martins. Inicialmente optou-se pela distribuição e posteriormente a recolha. No entanto este tipo de estratégia não resultou. Deste modo optou-se por uma abordagem mais direta junto dos inquiridos e junto dos chefes de enfermagem.

A segunda limitação tem a ver com o número da amostra, uma vez que o objetivo era obter uma amostra mais significativa. O facto de o Hospital Sousa Martins receber um grande número de inquéritos para preenchimento anualmente, também foi uma agravante para o número de inquéritos preenchidos. Embora que para este estudo o objetivo da amostra era que abrangesse todos os enfermeiros que trabalham no Hospital Sousa Martins, seria de grande interesse que o estudo abrangesse todos os funcionários do hospital, desde médicos, enfermeiros, auxiliares, assistentes administrativos e outros.

Todos estes fatores contribuíram para as limitações do estudo e, certamente que uma amostra mais significativa e representativa da população permitiria uma maior validação externa.

5.3 Considerações Finais

Ainda que hoje se encontre subordinada a uma lógica de gestão por objetivos, a administração pública continua a estar obrigada a desenvolver a sua atividade tendo em conta, não só os resultados, mas também os processos utilizados para os alcançar.

Independentemente das preocupações com a eficácia e qualidade dos serviços públicos, o trabalho no sector público deve manter a sua vocação para servir com equidade e imparcialidade o cidadão.

Estudos mostram a necessidade de uma cultura de responsabilização ter de se apoiar em modelos de avaliação e uma parte da literatura aponta a ideia de que a avaliação do desempenho no sector público contribui para o aumento dos desempenhos e da

produtividade. No entanto a que ter atenção na forma como adaptamos os modelos de avaliação ao contexto público.

De acordo com diversos autores, a prática da remuneração baseada no desempenho individual tem criado diversos problemas e dificuldades. Em função dessa realidade, sugere-se que os incentivos pelo bom desempenho passem pela atribuição de outras regalias que não financeiras, tais como horários de trabalho mais reduzidos, melhores equipamentos e recursos de trabalho e oportunidades de desenvolvimento de competências.

No âmbito do SIADAP, o facto da progressão na carreira e da evolução remuneratória dependerem da avaliação do desempenho individual, das quotas e, ao mesmo tempo, da existência de dotação orçamental na organização, poderá pôr em risco a motivação e, consequentemente, o desempenho e a produtividade dos trabalhadores públicos portugueses (Madureira, 2015).

A lógica do sistema de acumulação dos 10 pontos, consagrada na LTFP, vem impossibilitar a maioria dos trabalhadores de atingirem o topo das suas carreiras. Mesmo quando o desempenho ao longo da sua vida profissional tenham tido um “desempenho adequado” se vejam privados de o conseguir, com a agravante do número de anos que levariam para atingir o topo das suas carreiras, como podemos observar na Tabela Remuneratória, presente no anexo 3.

Relativamente a avaliação do desempenho cabe refletir sobre quais as vantagens de manter um sistema de avaliação que se tem mostrado pouco adequado à realidade cultural existente no sector público. Tendo em conta que a motivação dos trabalhadores é essencial para um bom desempenho e um maior envolvimento organizacional, deveria equacionar-se a utilização de um sistema de avaliação que não corra o risco de provocar sentimentos de injustiça nos avaliados e em que os incentivos ao bom desempenho possam ser de natureza diversa e não apenas financeira (Madureira, 2015).

A valorização do colaborador no seu trabalho é uma fonte de motivação, quando a motivação não é imposta mas sim estimulada, consequentemente o desempenho tende a melhorar.

Um sistema de avaliação do desempenho individual mal aplicado, desprovido de conhecimento da cultura organizacional em que é percecionado como ostensivamente agressivo pela maioria dos avaliados, não só não ajudará à implementação de uma cultura de responsabilização na administração como poderá ser fundamental na sua inviabilização (Madureira, 2015).

Estudos sugerem que boas práticas, formação adequada, mudança de postura na liderança em relação a intensificação e adequação dos métodos de comunicação interna, gestão de pessoas tendo em conta as características de grupo, tais como, género, idade, etnia, raça, e outros; são um bom indicador de mudança no desempenho dos trabalhadores em geral.

Relativamente a sugestões de trabalhos futuros, pode-se tentar perceber em que medida o modelo de avaliação de desempenho (SIADAP), é um modelo adequado, e até que ponto a aplicação deste tem se revelado justo e eficaz. Perceber em que medida a administração pública tem falhado, porque motivo os utentes estão constantemente a fazer críticas ao serviço público, além das razões do conhecimento comum, tais como a burocracia elevada, mau atendimento, entre outros.

Serão todos os problemas da responsabilidade dos funcionários públicos, ou será da responsabilidade das chefias, com a falta de formação adequada, ou problemas relacionados com a motivação, que consequentemente tem afetado o desempenho dos trabalhadores.

Bibliografia

Administração, E. I. (1999). *A avaliação na Administração Pública*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.

APA-Manual de referências bibliográficas. (2015).

Araújo, J. (2007). O Estudo da Administração Pública. p. 28.

Araújo, J. F. (2019). A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade.

Assembleia da República (AR, 2007). Lei n.º 66-B/2007, estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública. Diário da República, 28 de dezembro.

Assembleia da República (AR, 2008). Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas. Diário da República n.º 41/2008, 1º Suplemento, Série I de 2008-02-27

Assembleia da República (AR, 2014). Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Baia, A. (2017). *Natureza e Estudo das Organizações*. Guarda: Escola de Tecnologia e Gestão.

Barba, C. (s.d.). Citações e Referências Bibliográficas. pp. 7-8.

Braga, I. P. (2010). *Guia para a Elaboração de Citações e Referências Bibliográficas Segundo as Normas Portuguesas*

Chainça, A. (2008). *Processos Políticos e Avaliação do Desempenho: O caso da Administração Pública*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Decreto-Lei n.º 28/2008, de 22 de fevereiro, estabelece o regime da criação, estruturação e funcionamento dos agrupamentos de centros de saúde (ACES) do Serviço Nacional de Saúde. Diário da República n.º 229/2012, Série I de 2012-11-27.

Figueiredo, E. (2017). *Investigação Qualitativa-Estudo de Caso*.

Manual de referências bibliográficas - Estilo bibliográfico APA. (2015).

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: Gráfica Manuel Barbosa & Filhos.

Martins, R. (2017). Carreiras na função pública estão congeladas há quase uma década. *Público*.

Moura, P. V. (2012). *A Avaliação do Desempenho na Administração Pública*. Coimbra: Coimbra Editora, S.A.

Neves, A. L. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: RH.

Patrício, A. (2013). *SPSS*. Lisboa: Manuel Robalo.

Reis, M. (2015). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho*, Tese de Mestrado, Universidade do Minho

Reis, V. (2005). A Avaliação do desempenho em hospitais. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 5, 4-30.

Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Porto: Escolar Editora.
Silvestre, H. C. (2010). *Gestão Pública - Modelo de Prestação no Serviço Público*. Lisboa Escolar Editora.

Tavares, M. S. (2010). *Motivação e Desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana atual*. Tese de Mestrado, Lisboa: Universidade Aberta.

Unidade Local de Saúde da Guarda, E. (2018). *Relatório de Gestão e Contas 2018*. Guarda.

Websites

Campos, A. Há profissionais de saúde que terão que reduzir salário para passar às 35 horas. Público. Jornal Público. Disponível em URL: <https://www.publico.pt/2018/06/23/sociedade/noticia/alguns-profissionais-de-saude-terao-que-reduzir-salario-para-passar-as-35-horas-1835571> (06/2018).

Closs, D. (2019). Missão, visão e valores. Disponível em URL: <https://endomarketing.tv/missao-visao-e-valores/>

DGAEP. Direção Geral da Administração e do Emprego Público. Disponível em URL: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=2509248D-289A-4B8D-8E44-034CE9B38C22> (05/2020).

Patrício, I. Quase dois anos depois do descongelamento, funcionários públicos começam a receber salários completos. Disponível em URL: ECO: <https://eco.sapo.pt/2019/12/02/quase-dois-anos-depois-do-descongelamento-funcionarios-publicos-comecam-a-receber-salarios-completos/> (12/2019).

Pereira, C. Hospitais: passagem às 35 horas admite acordos para cortes salariais. Jornal de Negócios. Disponível em URL: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/funcao-publica/detalhe/hospitais-passagem-as-35-horas-admite-acordos-para-cortes-salariais> (04/2018)

Relatório de Gestão e Contas (RG, 2018). Relatório de Gestão [PDF]. Disponível em URL: <http://www.ulsguarda.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/6/2016/11/Relatorio-de-Gestao-e-Contas-2018-web.pdf>

ULSG. (2019b). Missão, Atribuições e Legislação. Disponível em URL: <http://www.ulsguarda.min-saude.pt/category/institucional/missao/> (10/2019).

ULSG. (2019a). Hospital Sousa Martins. Disponível em URL: <http://www.ulsguarda.min-saude.pt/servicos/cuidados-de-saude-hospitalares/csh1/> (11/2019).

Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1 – Pedido de autorização para o preenchimento dos questionários.....	70
Anexo 2 – Questionário.....	73
Anexo 3 – Tabela Remuneratória	78

Anexo 1 – Pedido de autorização para o preenchimento dos questionários

Exma. Senhora

Presidente do Conselho de Administração

Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.

Av. Rainha D. Amélia, s/n

6301-857 Guarda

O meu nome é Marlene Mungongo Martins, estudante de Mestrado em Gestão – Ramo Administração Pública, do Instituto Politécnico da Guarda, venho por este meio pedir a colaboração de V. Ex.^a para o projeto de investigação.

O projeto tem como objetivo tirar ilações em relação aos fatores motivacionais que afetam o desempenho na atividade profissional. Este inquérito tem como público-alvo os enfermeiros da ULS Guarda (nomeadamente os da cidade da Guarda). O mesmo é realizado no âmbito de um projeto aplicado do Mestrado de Gestão (especialização em Administração Pública).

Venho, assim, solicitar a V. Exa. a autorização para o preenchimento do questionário, bem como a pesquisa de estudos feitos relativamente ao tema (motivação e desempenho na ULS da Guarda).

O questionário é estritamente confidencial, sendo toda a informação tratada de modo agregado para fins académicos.

Agradeço a atenção dispensada, encontro-me ao dispor para qualquer esclarecimento que considere pertinente e para posteriormente partilhar os resultados e as conclusões deste estudo.

__/__/__

Pede deferimento

De V/Ex.^a

(Assinatura)

Exma. Senhora

Presidente do Conselho de Administração

Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.

Av. Rainha D. Amélia, s/n

6301-857 Guarda

O projeto de investigação tem como tema: Motivação e Desempenho: O caso particular da ULS Guarda.

Resumo

Fundamentada na revisão da literatura sobre o tema Motivação e Desempenho, proponho-me a realizar um diagnóstico sobre a motivação e desempenho existente na ULS da Guarda, e a partir de inquéritos retirar ilações sobre a situação da ULS da Guarda.

Objetivos Previstos

Este projeto aplicado tem como objetivo compreender e identificar a motivação e o desempenho de uma Instituição como a ULS da Guarda, apesar de não ser uma instituição pública, é uma pessoa coletiva de direito público.

Para dar cumprimento aos objetivos propõe-se a seguinte metodologia:

- 1- Enquadramento teórico com revisão da literatura do tema Motivação e Desempenho.
- 2- Para o estudo empírico, utiliza-se o estudo de caso através da aplicação de inquéritos.
- 3- Apresentação e discussão dos resultados.

Trabalho a desenvolver

O trabalho a desenvolver consiste em: realizar uma revisão da literatura sobre o tema Motivação e Desempenho; caracterizar a metodologia a utilizar; identificar o universo; recolher e tratar os dados obtidos e, por último, apresentar e discutir os resultados obtidos. Por fim redigir o projeto.

Referências Bibliográficas

Administração, E. I. (1999). A avaliação na Administração Pública. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.

Moura, P. V. (2012). A Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Coimbra: Coimbra Editora, S.A.

Neves, A. L. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: RH.

Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Porto: Escolar Editora.

Silvestre, H. C. (2010). *Gestão Pública - Modelo de Prestação no Serviço Público*. Lisboa: Escolar Editora.

Data da recolha de dados e apresentação

A data prevista para a recolha de dados do questionário (havendo deferimento) será em **dezembro de 2019**; e a data prevista para a apresentação do projeto será nos finais do mês de **fevereiro/março 2020**.



QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem como objetivo central tirar ilações em relação aos fatores motivacionais que afetam o desempenho na atividade profissional. Este inquérito tem como público-alvo os enfermeiros da ULS Guarda. O mesmo é realizado no âmbito de um projeto aplicado do Mestrado de Gestão (especialização em Administração Pública) do Instituto Politécnico da Guarda. O questionário é estritamente confidencial, sendo toda a informação tratada de modo agregado para fins académicos.

I- DADOS PESSOAIS

Género:

☐ Feminino ☐ Masculino

Idade:

☐ Mais de 58 ☐ 33-45
☐ 46-58 ☐ 20-32

Habilitações académicas:

☐ Bacharelato ☐ Mestrado em curso
☐ Licenciatura ☐ Doutoramento
☐ Mestrado ☐ Doutoramento em curso

Categoria Profissional: _____

Por favor assinale o quadro correspondente à sua situação profissional atual:

☐ Efetivo ☐ Contrato ☐ Outro

Há quanto tempo trabalha na Administração Pública?

☐ Acima de 25 anos ☐ 6 a 10
☐ 21 a 25 ☐ 1 a 5
☐ 16 a 20 ☐ Menos de 1 ano
☐ 11 a 15

II- COMUNICAÇÃO

Como é a comunicação entre a direção do seu serviço e os funcionários?

- ☐ Muito Boa ☐ Má
☐ Boa ☐ Sem opinião

Por favor responda as seguintes questões (assinalando com x a sua resposta):

1- Sempre... 2- Quase sempre... 3- Raramente... 4 -Nunca... 5 -Sem opinião

Questões:	1	2	3	4	5
Os Funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?					
O seu chefe é receptivo às sugestões de mudança vindas dos funcionários?					
As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e precisas?					

Como é que recebe as orientações para a realização do seu trabalho?

Oralmente.....☐ Não recebe.....☐
Por escrito.....☐

III- REMUNERAÇÃO

Por favor responda as seguintes questões (assinalando com x a sua resposta):

1- Sim..... 2 -Não..... 3 -Talvez.....

Questões:	1	2	3
Está satisfeito com o seu salário atual?			
Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho desempenhado?			
Por um salário igual sairia da Administração pública para uma empresa privada?			

IV- RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Por favor responda as seguintes questões (assinalando com x a sua resposta):

1- Sempre... 2-Quase sempre... 3 -Raramente... 4- Nunca... 5- Sem opinião

Questões:	1	2	3	4	5
Sente-se respeitado pelo seu chefe?					
Tem respeito pelo seu chefe?					
Considera que o seu potencial profissional tem sido aproveitado?					
A Administração Pública reconhece os bons funcionários?					

V- TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

Ao iniciar as suas funções recebeu formação para a execução do seu trabalho?

Sim.....☐ Não.....☐

Caso tenha respondido sim como a classifica?

Insuficiente.....☐ Suficiente.....☐ Boa.....☐

Muito boa.....☐

Por favor responda as seguintes questões (assinalando com x a sua resposta):

1- Sempre... 2- Quase sempre... 3- Raramente... 4- Nunca... 5- Sem opinião

Questões:	1	2	3	4	5
A Administração Pública investe numa aprendizagem contínua para os funcionários?					
O serviço oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?					
Depois de receber treinamento considera que o seu desempenho melhorou?					

VI- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Como avalia o seu desempenho?

Muito Bom.....☐
 Bom.....☐
 Suficiente.....☐
 Insuficiente.....☐
 Sem opinião.....☐

Qual a menção que lhe foi atribuído na última avaliação?

Muito Bom.....☐
 Bom.....☐
 Suficiente.....☐
 Insuficiente.....☐
 Não fui avaliado (a).....☐

Por favor responda as seguintes questões (assinalando com x a sua resposta):

1-Sempre... 2- Quase sempre... 3- Raramente... 4- Nunca... 5- Sem opinião

Questões:	1	2	3	4	5
O seu chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação sobre o seu trabalho?					
A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos previamente negociados?					

VII- ESTABILIDADE NO EMPREGO

Por favor responda as seguintes questões (assinalando com x a sua resposta):

1- Sim..... 2- Não..... 3-Sem opinião.....

Questões:	1	2	3
Sente-se seguro em relação a estabilidade do seu emprego?			

VIII- CONDIÇÕES DE TRABALHO

As suas condições de trabalho são satisfatórias?

Sim.....☐
 Não.....☐
 Sem opinião.....☐

As condições de trabalho mencionadas exercem alguma influência no desempenho do seu trabalho?

Sim.....☐ Não.....☐

A mudança da carga horária semanal melhora o seu desempenho (de 40 a 35 horas)?

Sim.....☐ Não.....☐

IX- FACTORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO PROFISSIONAL

Indique, por ordem decrescente, os três principais fatores que, na sua opinião são determinantes a um bom desempenho profissional.

- ☐ Salário
- ☐ Benefícios oferecidos pela Administração Pública
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ O trabalho realizado
- ☐ A falta de opção de outro emprego
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Prestígio da Administração Pública
- ☐ Autonomia no trabalho
- ☐ Possibilidade de treinamento
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Possibilidades de progresso profissional

Indique, por ordem decrescente, os três principais fatores que, na sua opinião, desmotivam a um bom desempenho profissional.

- ☐ Falta de reconhecimento
- ☐ Falta de segurança no emprego
- ☐ Impossibilidade de crescimento profissional
- ☐ Falta de autonomia
- ☐ Mau Ambiente de trabalho
- ☐ O trabalho realizado
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ Falta de treinamento
- ☐ Sobrecarga de trabalho
- ☐ Instalações inadequadas (salas, casas de banho etc.)
- ☐ Salário
- ☐ Outros

Muito obrigada pela sua colaboração

Anexo 3 – Tabela Remuneratória

Atualizada nos termos do Decreto-Lei n.º 10-B/2020, de 23 de março
Base remuneratória para a Administração Pública em 2020: 645,07 €

Níveis remuneratórios	Montante pecuniário (euros)	Valor atual do montante pecuniário (euros)	
1	RMMG* (consumida)	(consumida)	
2	RMMG (consumida)	(consumida)	
3	RMMG (consumida)	(consumida)	
4	635,07 €	(consumida pela BRAP**)	
5	683,13 €	693,13 €	1,5%
6	738,05 €	740,26 €	0,3%
7	789,54 €	791,91 €	0,3%
8	837,60 €	840,11 €	0,3%
9	892,53 €	895,21 €	0,3%
10	944,02 €	946,85 €	0,3%
11	995,51 €	998,50 €	0,3%
12	1.047,00 €	1.050,14 €	0,3%
13	1.098,50 €	1.101,80 €	0,3%
14	1.149,99 €	1.153,44 €	0,3%
15	1.201,48 €	1.205,08 €	0,3%
16	1.252,97 €	1.256,73 €	0,3%
17	1.304,46 €	1.308,37 €	0,3%
18	1.355,96 €	1.360,03 €	0,3%
19	1.407,45 €	1.411,67 €	0,3%
20	1.458,94 €	1.463,32 €	0,3%
21	1.510,43 €	1.514,96 €	0,3%
22	1.561,92 €	1.566,61 €	0,3%
23	1.613,42 €	1.618,26 €	0,3%
24	1.664,91 €	1.669,90 €	0,3%
25	1.716,40 €	1.721,55 €	0,3%
26	1.767,89 €	1.773,19 €	0,3%
27	1.819,38 €	1.824,84 €	0,3%
28	1.870,88 €	1.876,49 €	0,3%
29	1.922,37 €	1.928,14 €	0,3%
30	1.973,86 €	1.979,78 €	0,3%
31	2.025,35 €	2.031,43 €	0,3%
32	2.076,84 €	2.083,07 €	0,3%
33	2.128,34 €	2.134,73 €	0,3%
34	2.179,83 €	2.186,37 €	0,3%
35	2.231,32 €	2.238,01 €	0,3%
36	2.282,81 €	2.289,66 €	0,3%
37	2.334,30 €	2.341,30 €	0,3%
38	2.385,80 €	2.392,96 €	0,3%
39	2.437,29 €	2.444,60 €	0,3%

Níveis remuneratórios	Montante pecuniário (euros)	Valor atual do montante pecuniário (euros)	
40	2.488,78 €	2.496,25 €	0,3%
41	2.540,27 €	2.547,89 €	0,3%
42	2.591,76 €	2.599,54 €	0,3%
43	2.643,26 €	2.651,19 €	0,3%
44	2.694,75 €	2.702,83 €	0,3%
45	2.746,24 €	2.754,48 €	0,3%
46	2.797,73 €	2.806,12 €	0,3%
47	2.849,22 €	2.857,77 €	0,3%
48	2.900,72 €	2.909,42 €	0,3%
49	2.952,21 €	2.961,07 €	0,3%
50	3.003,70 €	3.012,71 €	0,3%
51	3.055,19 €	3.064,36 €	0,3%
52	3.106,68 €	3.116,00 €	0,3%
53	3.158,18 €	3.167,65 €	0,3%
54	3.209,67 €	3.219,30 €	0,3%
55	3.261,16 €	3.270,94 €	0,3%
56	3.312,65 €	3.322,59 €	0,3%
57	3.364,14 €	3.374,23 €	0,3%
58	3.415,64 €	3.425,89 €	0,3%
59	3.467,13 €	3.477,53 €	0,3%
60	3.518,62 €	3.529,18 €	0,3%
61	3.570,11 €	3.580,82 €	0,3%
62	3.621,60 €	3.632,46 €	0,3%
63	3.673,10 €	3.684,12 €	0,3%
64	3.724,59 €	3.735,76 €	0,3%
65	3.776,08 €	3.787,41 €	0,3%
66	3.827,57 €	3.839,05 €	0,3%
67	3.879,06 €	3.890,70 €	0,3%
68	3.930,56 €	3.942,35 €	0,3%
69	3.982,05 €	3.994,00 €	0,3%
70	4.033,54 €	4.045,64 €	0,3%
71	4.085,03 €	4.097,29 €	0,3%
72	4.136,52 €	4.148,93 €	0,3%
73	4.188,02 €	4.200,58 €	0,3%
74	4.239,51 €	4.252,23 €	0,3%
75	4.291,00 €	4.303,87 €	0,3%
76	4.342,49 €	4.355,52 €	0,3%
77	4.393,98 €	4.407,16 €	0,3%
78	4.445,48 €	4.458,82 €	0,3%
79	4.496,97 €	4.510,46 €	0,3%
80	4.548,46 €	4.562,11 €	0,3%
81	4.599,95 €	4.613,75 €	0,3%

Níveis remuneratórios	Montante pecuniário (euros)	Valor atual do montante pecuniário (euros)	
82	4.651,44 €	4.665,39 €	0,3%
83	4.702,94 €	4.717,05 €	0,3%
84	4.754,43 €	4.768,69 €	0,3%
85	4.805,92 €	4.820,34 €	0,3%
86	4.857,41 €	4.871,98 €	0,3%
87	4.908,90 €	4.923,63 €	0,3%
88	4.960,40 €	4.975,28 €	0,3%
89	5.011,89 €	5.026,93 €	0,3%
90	5.063,38 €	5.078,57 €	0,3%
91	5.114,87 €	5.130,21 €	0,3%
92	5.166,36 €	5.181,86 €	0,3%
93	5.217,86 €	5.233,51 €	0,3%
94	5.269,35 €	5.285,16 €	0,3%
95	5.320,84 €	5.336,80 €	0,3%
96	5.372,33 €	5.388,45 €	0,3%
97	5.423,82 €	5.440,09 €	0,3%
98	5.475,32 €	5.491,75 €	0,3%
99	5.526,81 €	5.543,39 €	0,3%
100	5.578,30 €	5.595,03 €	0,3%
101	5.629,79 €	5.646,68 €	0,3%
102	5.681,28 €	5.698,32 €	0,3%
103	5.732,78 €	5.749,98 €	0,3%
104	5.784,27 €	5.801,62 €	0,3%
105	5.835,76 €	5.853,27 €	0,3%
106	5.887,25 €	5.904,91 €	0,3%
107	5.938,74 €	5.956,56 €	0,3%
108	5.990,24 €	6.008,21 €	0,3%
109	6.041,73 €	6.059,86 €	0,3%
110	6.093,22 €	6.111,50 €	0,3%
111	6.144,71 €	6.163,14 €	0,3%
112	6.196,20 €	6.214,79 €	0,3%
113	6.247,70 €	6.266,44 €	0,3%
114	6.299,19 €	6.318,09 €	0,3%
115	6.350,68 €	6.369,73 €	0,3%

* Remuneração Mínima Mensal Garantida

** Base Remuneratória da Administração Pública (€645,07 em 2020 - atualizada pelo DL n.º 10-B/2020, de 20 de março)